



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

في علوم التسيير

دور التشخيص المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية صيدال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. عبد الله غالم

إعداد الباحث:

محمد الحافظ عيشوش

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ فاطمة الزهراء طاهري	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة بسكرة	رئيسا
أد/ عبد الله غالم	أستاذ تعليم عالي	جامعة بسكرة	مقررا
د/ بوبكر بحري	أستاذ محاضر - أ-	جامعة طارف	ممتحنا
د/ دردوري لحسن	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	ممتحنا
د/ عباس فرحات	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مسيلة	ممتحنا
د/ أحمد نصير	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير "

﴿سورة المجادلة الآية 11﴾

يقول العماد الأصفهاني في بعض ما كتبه "إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في لوحه إلا قال في حده لو غير هذا كان أحسن، ولو زيد كذا كان يستحسن، ولو قدم هذا كان أفضل، ولو ترك هذا كان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.."

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلي أمي وأبي الكريمين أطال الله في عمرهما كذلك  
اهدي هذا العمل إلي كافة أفراد عائلتي الذين وقفوا إلي جانبي طيلة المشوار  
الدراسي.

اهدي كذلك إلي زوجتي العزيزة التي قاسمتني متاعب و صعوبات هذا العمل  
فكانت سدي الأول والأكبر و نعم العون وإلي قرت عيني إبنتي ماريا.  
وإلي كافة أصدقائي وزملائي في الدراسة.  
إلي كافة من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

# شكر و تقدير

أشكر الله الذي وهبني نعمة العلم ووفقي على إنجاز هذه الأطروحة، أود أن أعرب عن جزيل شكري وامتناني إلى كل من قدم يد العون من أجل إنجاز هذا البحث منذ إرساء لبنته الأولى إلى إتمامه.

غير أن الاعتراف بالجميل يملي علي أن أتقدم بفائق الشكر إلى الأستاذ الدكتور عبد الله غالم الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة ومساعدته لي دون أن يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة، وتشجيعه لي من بداية هذا البحث، وله مني خالص التقدير والاحترام، والأستاذ محمد وإلى كل الأساتذة فردا فردا، كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على هذا الإنجاز من أصدقاء الدرب وأصدقاء العمل: عبد الرحمان، عبد الكريم، محمد، عبد الكامل، علاء، نور الدين.

فجزاهم الله عني خير الجزاء

## ملخص

يعتبر التشخيص المالي والاقتصادي من أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، انطلاقاً من القوائم المالية التي تعتبر المادة الخام في التشخيص المالي، ونهدف من هذا التحليل معرفة وضعية المالية للمؤسسة ويتم هذا بالاعتماد على أدوات التشخيص المالي ونماذج التنبؤ بالفشل المالي بغية تحديد النقاط القوة وضعف في المؤسسة للحفاظ عليها هذا من الجانب المالي، أما التشخيص الاقتصادي هو المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (تحليل المنافسة وتحليل التكاليف الإنتاج، وتحديد الأسعار، ودراسة السوق من المتغيرات الاقتصادية الجزئية، أما على المستوى الكلي تعطي معلومات على الناتج المحلي الإجمالي كذلك أسعار الفائدة ومعدلات التضخم ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وحالة الميزان التجاري، وميزان المدفوعات)، كل هذه المتغيرات تساعد متخذ القرارات على إعطاء صورة أوسع وأشمل على محيط المؤسسة وكيفية التأقلم معها وكيفية استغلالها لنقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وإصلاحها، بما يتماشى مع وضعها للحفاظ على المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية، لكن لا يمكن الاعتماد عليها إلا بالمعرفة الجيدة للوضعية المالية للمؤسسة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الاستثمارية، وفي الأخير تطرقنا إلى دراسة تطبيقية مجمع صيدال، ومن هذا المنطلق طرحنا السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم التشخيص المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية؟.

وفي الأخير يعتبر التشخيص المالي والاقتصادي هام في كشف اوضعية المالية والاقتصادية لمجمع صيدال وتساعد المسير المالي في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، وانطلاقاً من أنظمة معلومات دقيقة توفر المعلومات الاقتصادية والمالية اللازمة سواء على المستوى محيطة الداخلي أو محيطها الخارجي للمؤسسة قصد اتخاذ قرارات استثمارية وفي الوقت المناسب.

## الكلمات المفتاحية

تشخيص مالي، نظام المحاسبي المالي الجديد scf، نظم معلومات، التحليل الاقتصادي، اتخاذ قرار.

## **Résumé**

Qu'il s'agisse du diagnostic financier ou économique, à partir des états financiers, ceux-là revêtent une grande importance dans l'appréciation aussi bien de la situation financière que globale de l'entreprise.

Il est à souligner que le recours aux outils de diagnostic financier, d'une part et modèles de prévisions des déficiences financières, de l'autre, permettent de dévoiler à temps les points forts et les points faibles de l'entreprise et palier les inconvénients qui les occasionnent afin d'assurer sa continuité et survie.

Quant au diagnostic économique, il permet de mieux connaître le micro et macro-environnement de l'entreprise (l'analyse de la concurrence, les divers prix, les coûts de production, en tant que variables micro-économiques; sur le plan macro-économique il fournit des informations utiles sur le PIB, taux d'intérêts, taux d'inflation, le revenu par habitant et l'état de la balance commerciale et paiement).

L'examen de toutes ces données et une bonne appréciation de la situation de l'entreprise permettent au décideur d'adapter l'activité de l'entreprise à l'évolution de son environnement, pour exploiter au mieux les opportunités et entreprendre à temps des actions correctives pour la réalisation de ses objectifs et la réussite de sa stratégie.

Dans l'ensemble une bonne appréciation de la situation financière offre la possibilité d'opérer de bons choix financiers.

Enfin, nous avons procédé à l'étude du cas du groupe SAIDAL qui nous a amené à s'interroger sur la contribution du diagnostic financier et économique dans l'aide à la prise de décisions financière.

## **Mots- clés**

analyse financier, Nouveau Système Comptable Financier SCF, system Information, prise décision, Analyse économique.

## **Abstract**

Financial and economic diagnosis is one of the most important tools in investment decision making. Starting with Financial statements that are the raw material in financial diagnosis.

the goal from this analysis is to know the company's financial situation depending on Financial diagnostic tools and financial failure forecasting models .which identify strengths and weaknesses in the organization to maintain them. As for the economic diagnosis, it allows to better know the micro and macro-environment of the company (the analysis

competition, various prices, production costs, as micro-economic variables, on the macro-economic level it provides useful information on GDP, interest rates, inflation rate, per capita income and the state of the trade balance and payment).

The examination of all these data and a good appreciation of the situation of the company allow the decision-maker

to adapt the company's activity to the evolution of its environment, to make the best use of opportunities and to undertake corrective actions in time for the achievement of its objectives and the success of its strategy.

On the whole, a good appreciation of the financial situation offers the possibility of making good financial choices.

Finally, we studied the case of the SAIDAL group, which led us to question the contribution of financial and economic diagnosis in helping financial decision-making.

## **Keywords:**

Financial analysis, new Financial accounting system (fac), information system, decision making, Economic analysis.

# فهرس المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء.....
III	الشكر والتقدير.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال البيانية.....
VII	قائمة الاختصارات.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة العامة.....
16	الفصل الاول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات.....
17	تمهيد.....
18	المبحث الأول: عرض مفاهيم عن نظام المعلومات.....
18	المطلب الأول: ماهية النظم وعناصره وخصائصه.....
30	المطلب الثاني: مفاهيم عامة عن نظم المعلومات والبيانات.....
34	المطلب الثالث: تطور نظم المعلومات من الجانب التاريخي.....
36	المطلب الرابع: المدخل المعاصر لدراسة نظم المعلومات.....
39	المبحث الثاني: خصائص ومصادر المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات واهم أشكالها.....
39	المطلب الأول: خصائص المعلومات.....
41	المطلب الثاني: مصادر القرارات واهم أشكالها.....
46	المطلب الثالث: وظائف المعلومات وأهدافها في اتخاذ القرارات.....
53	المبحث الثالث: عموميات حول اتخاذ القرارات.....
53	المطلب الأول: مفهوم القرار وصنع القرار.....
53	المطلب الثاني: محددات اتخاذ القرار.....
56	المطلب الثالث: أنواع ومراحل اتخاذ القرارات.....

59	المطلب الرابع: العوامل المؤثر في عملية اتخاذ القرارات.....
62	المبحث الرابع: نظريات الكمية في اتخاذ القرارات.....
63	المطلب الأول: التطور التاريخي لعمليات اتخاذ القرارات.....
81	المطلب الثاني: النظرية بحوث والعمليات.....
87	المطلب الثالث: نظرية الاحتمالات.....
88	المطلب الرابع: نظرية المباراة وشجرة القرار.....
97	خلاصة الفصل.....
99	الفصل الثاني: التشخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.....
99	تمهيد.....
100	المبحث الأول: تحليل متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.....
100	المطلب الأول: أبعاد ومكونات متغيرات البيئة الداخلية.....
105	المطلب الثاني: أبعاد ومكونات متغيرات البيئة الخارجية.....
108	المطلب الثالث: نماذج وأساليب تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة....
128	المبحث الثاني: التحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.....
128	المطلب الأول: تحليل ودراسة السوق.....
163	المطلب الثاني: تحليل ودراسة تكاليف الإنتاج وتحديد الأسعار.....
191	المطلب الثالث: تحليل ودراسة المنافسة.....
199	المبحث الثالث: التحليل الاقتصادي على المستوى الكلي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.....
200	المطلب الأول: تحليل الناتج القومي الإجمالي في الجزائر.....
201	المطلب الثاني: تحليل البطالة والتضخم في الجزائر.....
205	المطلب الثالث: تحليل السياسة النقدية والمالية في الجزائر.....
209	المطلب الرابع: تحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري في الجزائر.....
212	خلاصة الفصل.....
213	الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية.....
214	تمهيد.....
215	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص المالي.....
215	المطلب الأول: مفهوم التشخيص المالي.....

216	المطلب الثاني:مراحل التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية.....
229	المطلب الثالث أهمية وأهداف التشخيص المالي ومقوماته.....
235	المبحث الثاني: القوائم المالية حسب نظام المحاسبي المالي الجديد SCF.....
236	المطلب الأول: إعداد القوائم المالية وفق نظام المحاسبي المالي الجديد.....
237	المطلب الثاني: إعداد الميزانية وفق نظام المحاسبي المالي الجديد .....
244	المطلب الثالث: قائمة الدخل وفق نظام المحاسبي المالي الجديد .....
250	المطلب الرابع: قائمة التدفقات النقدية وفق نظام المحاسبي المالي الجديد.....
258	المبحث الثالث: التشخيص المالي كأداة تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية.....
258	المطلب الأول: تحليل الهيكل المالي على أساس الميزانية.....
283	المطلب الثاني: تقييم النشاط والنتائج .....
301	المطلب الثالث: تقييم وتحليل المردودية لشركة.....
306	المبحث الرابع: تحليل جدول التدفقات النقدية والمؤشرات.....
306	المطلب الأول: تحليل جدول التدفقات النقدية.....
319	المطلب الثاني: تحليل مؤشرات المشتركة.....
327	المطلب الثالث: نماذج المستخدمة في تصنيف الفشل المالي.....
322	خلاصة الفصل.....
323	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015.....
324	تمهيد.....
325	المبحث الأول: لمحة عامة على مجمع صيدال في الجزائر .....
325	المطلب الأول: ماهية مجمع صيدال.....
329	المطلب الثاني: فروع ووحدات مجمع صيدال.....
333	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال والاتفاقيات المبرمة مع صيدال.....
339	المبحث الثاني: تشخيص المحيط الاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015 .....
339	المطلب الأول: التحليل البيئية المحيطة بمجمع صيدال.....
348	المطلب الثاني: التحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.....
381	المطلب الثالث: التحليل الاقتصادي على المستوى الكلي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.....

393	المبحث الثالث: التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال.....
397	المطلب الأول: تحليل الهيكل المالي على أساس الميزانية لمجمع صيدال.....
397	المطلب الثاني: تقييم النشاط وتحليل النتائج.....
410	المطلب الثالث: المطلب الثالث: تقييم وتحليل المردودية لمجمع صيدال.....
419	المطلب الرابع: تحليل جدول التدفقات النقدية لمجمع صيدال.....
422	خلاصة الفصل.....
429	الخاتمة.....
430	قائمة المراجع.....
437	الملاحق.....

## فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان الشكل البيانية	رقم الشكل
21	شكل يوضح المدخلات التتابعية	(01-01)
22	شكل يوضح المدخلات العشوائية	(01-02)
23	المدخلات عن طريق التغذية العكسية	(01-03)
27	مثال لنظام الرقابة لشركة تجارية وأثر المعلومات المرتدة	(01-04)
29	مكانة النظم بالمؤسسة	(01-05)
31	مفاهيم أساسية حول المعلومات	(01-06)
33	مخطط بين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها	(01-07)
35	تطور دور النظم المعلومات في المنظمات	(01-08)
37	المدخل المعاصرة لنظام المعلومات	(01-09)
38	نموذج عن نظام المعلومات	(01-10)
48	وظائف و مهام نظام المعلومات	(01-11)
49	النظم من منظور وظيفي	(01-12)
50	نظام معلومات الإنتاج. نظام معلومات الإنتاج	(01-13)
61	العلاقة بين الزمن المتاح ودرجة دقة القرار	(01-14)
72	نظرية دوجلاس ماك جريجور	(01-15)
74	مخطط سلم الحاجات ماسلو	(01-16)
75	مخطط نظرية العاملين -هيركزيبرج	(01-17)
78	العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير	(01-18)
79	خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدركر	(01-19)
84	مراحل عملية إتخاذ القرارات وفقا لمنهج البحوث العمليات	(01-20)
86	علاقة الإدارة بباحث العمليات خلال مراحل عملية إتخاذ القرار	(01-21)
94	المباريات وتصنيفاتها	(01-22)

115	Porters vetue chain analysis نموذج تحليل سلسلة القيمة	(02-01)
117	تحليل القدرة التنافسية	(02-02)
118	نموذج 7's Makinsey للتشخيص التنظيمي	(02-03)
119	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (بامبرجر)	(02-04)
121	نموذج إعادة هندسة العمليات التجارية	(02-05)
123	نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة.	(02-06)
125	PESTEL نموذج	(02-07)
127	Break Th rough Model نموذج الانطلاق	(02-08)
133	نماذج تقدير حجم الطلب على سلع نماذج المستخدمة لتقدير حجم الطلب	(02-09)
135	التنبؤ عن طريق رجال البيع	(02-10)
138	أساليب التنبؤ بالطلب	(02-11)
140	يمثل منحنى العرض	(02-12)
143	يمثل عند ارتفاع وانخفاض السعر وعلاقته بالكمية المعروضة	(02-13)
144	علاقة الكمية المعروضة بسعر السلعة وتأثيرات العوامل الخارجية	(02-14)
145	يوضح منحنى عرض عديم المرونة	(02-15)
146	منحنى غير مرن	(02-16)
147	منحنى عرض متكافئ المرونة	(02-17)
148	منحنى المرونة العرض لا نهائي.	(02-18)
156	المنفعة الكلية والمنفعة الحدية	(02-19)
158	تمثيل المجموعات على منحنى السواء بفرض السلعتين (Y, X):	(02-20)
159	فائض المستهلك	(02-21)
160	خط الميزانية	(02-22)
161	توازن المستهلك	(02-23)
162	اثر زيادة الدخل على توازن المستهلك	(02-24)
162	اثر انخفاض الدخل على توازن المستهلك	(02-25)

163	اثر تغير ثمن السلعة على توازن المستهلك	(02-26)
163	اثر تغير ثمن السلعة Y على توازن المستهلك	(02-27)
171	منحنيات الناتج بافتراض المشروع يستخدم عنصرين من عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال)	(02-28)
178	منحنيات التكاليف الكلية	(02-29)
179	منحنيات التكلفة المتوسطة والحدى	(02-30)
181	(منحنيات التكاليف في الأجل الطويل	(02-31)
196	القوى التي تستر المنافسة في القطاع الصناعي	(02-32)
226	نظام النشاط الاقتصادي	(03-01)
231	يوضح الأطراف المستفيدة من التحليل المالي	(03-02)
258	أدوات التشخيص المالي	(03-03)
261	نموذج تمويل الأصول	(03-04)
266	أنواع رأس المال العامل	(03-05)
270	احتياجات رأس المال العامل	(03-06)
299	تكوين نتيجة الاستغلال	(03-07)
300	تكوين النتيجة الجارية قبل الضريبة	(03-08)
301	تكوين النتيجة الصافية	(03-09)
334	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(04-01)
347	القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال	(04-02)
252	تطور حصة الأدوية في أقوى ثمانية أسواق ناضجة خلال السنوات	(04-03)
355	يوضح تقسيم استهلاك الدواء على دول العالم	(04-04)
355	يوضح الانتاج الصيدلاني العالمي حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009.	(04-05)
356	يوضح الاستهلاك العالمي حسب البلدان لسنة 2009	(04-06)
359	تطور رقم أعمال السوق العالمية للصناعات الصيدلانية	(04-07)
360	نسبة نمو سوق الصناعات الصيدلانية في العالم	(04-08)
361	تقسيم سوق الصناعات الصيدلانية حسب المناطق الجغرافية.	(04-09)

366	تطور إنتاج صيدال بالقيمة خلال الفترة 2012-2009	(04-11)
367	تطور إنتاج صيدال بالكمية خلال الفترة 2015-2012	(04-12)
386	طور الكتلة النقدية M2	(04-13)
387	هيكل الكتلة النقدية	(04-14)
394	طور أهم أرصدة ميزان المدفوعات خلال الفترة 2015 2011	(04-15)
396	تطورات بنود الميزان التجاري	(04-16)



## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	مراحل تطور المعلومات	35
(01-02)	مصادر البيانات الثانوية	45
(01-03)	مقارنة بين أنواع المعلومات الأولية والثانوية	46
(02-01)	المتغيرات والقدرات التسويقية	101
(02-02)	أهم السياسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار	102
(02-03)	متغيرات نظم التشغيل والإنتاج والقدرات التكنولوجية	104
(02-04)	عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية	106
(02-05)	نماذج واساليب المستقلة لتحليل متغيرات الداخلية والخارجية للمنشأة	112
(02-06)	نموذج تحليل مصفوفة Swot	126
(02-07)	مصفوفة Tows	126
(02-08)	قانون تناقص الغلة	168
(02-09)	استراتيجيات الشركات	195
(03-01)	الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد	242
(03-03)	جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة) حسب النظام المحاسبي المالي الجديد	247
(03-04)	جدول النتائج (حسب الوظيفة) حسب النظام المحاسبي المالي الجديد	249
(03-05)	قائمة التدفقات النقدية المعدة وفق الطريقة المباشرة	254
(03-06)	قائمة التدفقات النقدية المعدة وفق الطريقة غير المباشرة	257
(03-07)	تقديم الميزانية الوظيفية	263
(03-10)	النموذج من التنبؤ بفشل الشركات للباحث ALTMAN EDWARD	330
(03-11)	النموذج فرضية الشركات المتوقع فشلها عند A-SCORE	332
(03-12)	تصنيف الشركات إلى ثلاث فئات حسب قدرتها على الاستمرار عند (A-SCORE)	333

337	النموذج (ZAVGREN)	(03-13)
338	تصنيف الشركات إلى خمس فئات حسب قدرتها على إستمرار	(03-14)
339	الشبكة العصبية للتنبؤ بقدرة الشركة على الاستمرارية (KAH AND TANS)	(03-15)
338	ملخص لأهم عقود الشراكة لمجمع صيدال	(04-01)
344	أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمجمع صيدال	(04-02)
349	تطور السوق الجزائرية للأدوية خلال سنوات 2012-2015	(04-03)
350	ترتيب الدول المصدرة للمنتجات الصيدلانية للجزائر	(04-04)
353	ترتيب أهم 10مخابر في الجزائر	(04-05)
357	يوضح تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر	(04-06)
358	تطور رقم أعمال السوق العالمية للصناعات الصيدلانية.	(04-07)
364	تحديد هوامش الربح الوحدة%.	(04-08)
365	مختلف التكاليف لمجمع في السنوات 2012-2015	(04-09)
366	تطور إنتاج صيدال من 2012 إلى 2015	(04-10)
368	تكلفة صنع الدواء المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2012	(04-11)
369	تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015	(04-12)
376	نسبة العوائد على الموارد لمجمع صيدال خلال السنوات 2012-2015	(04-13)
381	قيمة الناتج المحلي الإجمالي و نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2012-2015	(04-14)
383	معدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 2012-2015	(04-15)
384	معدلات التضخم في الجزائر خلال الفترة 2012-2015	(04-16)
391	اسعار الفائدة الحقيقية في الجزائر خلال الفترة 2012-2015	(04-17)
393	رصيد ميزان المدفوعات في الجزائر خلال الفترة 2012-2015	(04-18)
396	قيمة الميزان التجاري الجزائري خلال الفترة 2012-2015	(04-19)
398	الميزانية الوظيفية لمجمع صيدال لسنة 2012-2013-2014-2015	(04-20)
400	رأس المال العامل الصافي لمجمع صيدال أعلى الميزانية	(04-21)
400	احتياجات رأس المال العامل للاستغلال لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015	(04-22)

401	احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015	(04-23)
402	احتياجات رأس المال العامل لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015	(04-24)
403	الخزينة الصافية لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015	(04-25)
404	الميزانية المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012 الى غاية 2015	(04-26)
406	الميزانية المالية المختصرة السنوات 2007-2008-2009	(04-27)
407	نسب السيولة لسنوات 2007-2008-2009	(04-28)
409	نسب التمويل لسنوات 2012-2013-2014-2015	(04-29)
411	جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015	(04-30)
412	جدول يبين نسبة الإنتاج إلى رقم الأعمال	(04-31)
412	معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة	(04-32)
413	نسبة أو معدل نمو قيمة المضافة إلى إنتاج الدورة لمجمع صيدال	(04-33)
414	مؤشر تطور قيمة المضافة لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015	(04-34)
414	معدل الفائض الخام للاستغلال خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال	(04-35)
415	نسبة نتيجة الاستغلال إلى فائض الخام للاستغلال	(04-36)
416	نسبة الربحية في المشاريع الصناعية	(04-37)
417	معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال	(04-38)
418	معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال	(04-39)
418	معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال	(04-40)
419	نسبة المردودية التجارية لمجمع صيدال خلال فترة دراسة	(04-41)
420	نسبة المردودية المالية لمجمع صيدال	(04-42)
421	معدل المردودية الاقتصادية RE باستخدام الفائض الإجمالي للاستغلال لمجمع صيدال	(04-43)
422	قياس درجة الرافعة التشغيلية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة	(04-44)
423	جدول التدفقات النقدية لمجمع صيدال	(04-45)
424	صافي النقدية المتولدة	(04-46)
424	مقاييس جودة الربحية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة	(04-47)
426	مقاييس جودة السيولة لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة	(04-48)

428	معدل تغطية ديون قصيرة الأجل	(04-49)
449	تحليل نموذج (Z-SCORE)	(04-47)
450	تحليل نموذج (TAFFLER AND TISSHOW)	(04-48)
450	تحليل نموذج (SPRINGATE)	(04-49)
451	تحليل نموذج (KIDA)	(04-50)
451	تحليل نموذج (ZMIJEWSKI)	(04-51)
452	تحليل نموذج (SHERROD)	(04-52)
453	تحليل نموذج (A-SCORE) لمجمع صيدال خلال الفترة 2015-2012	(04-53)

## قائمة الاختصارات

المعنى باللغة الفرنسية	المعنى باللغة العربية	الاختصار
Systems de gestion de base de données	نظم إدارة البيانات	<b>S.G.B.D</b>
Ressources permanentes	الموارد الدائمة	<b>RD</b>
Utilisations de l'exploitation	استخدامات الاستغلال	<b>Eex</b>
Politique monétaire	السياسة النقدية	<b>POM</b>
Politique financière	السياسة المالية	<b>POF</b>
analysis matrix Strengths. Weaknesses. Opportunities .threats	مصفوفة سوت	<b>SOWT</b>
Production marginale	الإنتاج الحدي	<b>MP</b>
Production moyenne	بالإنتاج المتوسط	<b>AP</b>
gross National Product	الناتج القومي الإجمالي	<b>GOP</b>
Taux d'intérêt nominal	معدل الفائدة الاسمي	<b>NIR</b>
Taux d'intérêt réel	معدل الفائدة الحقيقي	<b>RIR</b>
Taux d'inflation	معدل التضخم	<b>IN</b>
Balance des paiements	تحليل ميزان المدفوعات	<b>BM</b>
Balance commerciale	ميزان التجاري	<b>BC</b>
Normes internationales d'information financière	معايير الدولية للإفصاح المالي	<b>IFRS</b>
Nouveau Système Comptable Financier	النظام المحاسبي المالي الجديد	<b>SCF</b>
utilisation stabilité	الاستخدامات المستقرة	<b>Es</b>
total des coûts moyen	التكاليف الكلية المتوسطة	<b>ATC</b>
coût variable moyen	التكاليف المتغيرة المتوسطة	<b>AVC</b>
Stratégie GAP	استراتيجية الفجوة	<b>GAP</b>
Porters Five Forces Mode	نموذج القوى التنافسية الخمسة*	
coûts moyens	التكاليف المتوسطة	<b>VC</b>
frais fixes	التكاليف الثابتة	<b>FC</b>
Variablecosts	التكاليف المتغيرة	<b>VC</b>

En Fonds de Roulement total	راس المال العامل الاجمالي	<b>FRT</b>
Fonds de Roulement en étranger	راس مال العامل الاجنبي	<b>FRT</b>
Besoin en Fonds de Roulement	احتياجات راس المال العامل	<b>BFR</b>
Besoin en Fonds de Roulement Global	الاحتياج لرأس المال العامل الإجمالي	<b>BFRG</b>
Besoin en Fonds de Roulement Hor Exploitation	الاحتياج لرأس المال العامل خارج الاستغلال	<b>BFRHE</b>
ressources disponibles	موارد الاستغلال	<b>Rex</b>
ressources hors disponibles	موارد خارج الاستغلال	<b>R hex</b>
utilisations hors disponibles	ستخدامات خارج الاستغلال	<b>E hex</b>
recettes publiques	موارد الخزينة	<b>R t</b>
utilisation trésorerie	استخدامات الخزينة	<b>E t</b>
En Fonds de Roulement net	رأس المال العامل الصافي	<b>FRN</b>
résultat exceptionnel	النتيجة الاستثنائية	<b>REX</b>
Résultat net de l'activité	النتيجة الصافية للنشاط	<b>RNE</b>
Rentabilité financière	مردودية المالية	<b>RCP</b>
Rentabilité économique	المردودية الاقتصادية	<b>RE</b>
financial leverage	الرفع المالية	<b>FCL</b>
Common leverage	الرفع المشترك	<b>DCL</b>
operating leveragge	الرافعة التشغيلية	<b>OCL</b>
Rentabilité liquidity Rapide	نسبو السيولة السريعة	<b>RLR</b>
Rentabilité liquidity PRÊT	نسبة السيولة الجاهزة	<b>RLP</b>
Rentabilité liquidity DÉLIBÉRANT	نسبة السيولة التداولية	<b>RLD</b>
Rentabilité Financière Proportion	نسبة المردودية المالية	<b>RCP</b>

# المقدمة العامة

يعتبر التشخيص المالي والاقتصادي من الناحية التاريخية وليد الظروف الاقتصادية التي نشأة في مطلع الثلاثينيات وبالتحديد في فترة الكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية في 1929 ونتج عن ذلك انهيار العديد من الشركات الأمريكية، وما تبعه من آثار اقتصادية كارتفاع مستويات البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات، وانخفاض مستويات التجارة العالمية، وتوقفت العديد من الصناعات الأساسية لتلك الدول، مما ألزم الحاجة إلى نشر المعلومات المالية عن الشركات، وأدى بالتالي إلى ظهور وظيفة جديد للإدارة المالية وهي وظيفة التشخيص المالي ولقد أولت المؤسسات المالية بشكل خاص أهمية خاصة لها، كأداة مميزة تساعد على اتخاذ القرارات.

تزداد أهمية التشخيص المالي والاقتصادي في الوقت الحالي نتيجة ظهور المشاريع ذات الأغراض المختلفة وزيادة حجم معاملاتها وأنشطتها وزيادة حدة المنافسة بينها، فظهرت فئات متعددة تحتاج إلى التشخيص المالي واستخدام نتائجه في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وكشف مواطن ضعفها وإصلاحها وتعزيز مواطن القوة واستغلالها، لذا فإن عملية اتخاذ القرار الاستثمارية المهمة يجب تأكيد أن كل عملية تتطلب نوعا وكما من المعلومات والبيانات مختلف عن غيرها من العمليات فكلما كانت المعلومات ذات قيمة للمؤسسة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات، فمن الضروري معرفة طبيعية البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة حتى تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة المحيطة بنجاح.

يتميز المحيط المؤسسة بالتغير السريع والمستمر في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج، والتطور السريع في نظام الاتصالات وعالم الانترنت، ورسوخ ظاهرة العولمة وأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وعلى المؤسسة تشخيص محيط الاقتصادي على المستوى الكلي لمعرفة المتغيرات الاقتصادية الكلية التي تؤثر في المؤسسة وكيفية التأقلم معها واتخاذ قرارات سليمة بغية الحفاظ على استمرارية المؤسسة، أما تشخيص محيط الاقتصادي على المستوى الجزئي المقصود هنا تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة على المستوى الجزئي، فمثلا معرفة التغير السريع في أذواق أفراد المجتمع وفي تطلعاتهم، معرفة العوامل المؤثرة في العرض والطلب معرفة المنافسين وتحديد نقاط القوة واستغلالها ومعرفة نقاط الضعف وكيفية تعزيزها،...الخ. كما تفيد هذه المعلومات المتعاملين في البورصة حيث نجد المستثمرين في الأوراق المالية هم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، لذا هم أكثر الأطراف تعرضا للمخاطر، ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون والمرقبون إلى معلومات دقيقة عن واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية، ولإرضاء هؤلاء المستثمرين تقوم الأسواق المالية بتحليل حسابات تلك المؤسسات لتحديد مدى قوتها أو ضعفها وذلك عن طريق التشخيص المالي والاقتصادي لوضعية المؤسسة، وعلى ضوء تلك النتائج يتحرك الطلب والعرض للأوراق المالية في السوق.



## إشكالية الدراسة

أصبحت عملية التشخيص المالي والاقتصادي أمراً ضرورياً في الوقت الحالي مع زيادة المنافسة وتعدد الأنشطة الاقتصادية وتأثير المحيط الخارجي للمؤسسة ومحيطها الداخلي، ومن ثم أصبح على المدير المالي للمؤسسة القيام بإجراءات التشخيص لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة بالاعتماد على القوائم المالية التي تحوي على عدد معتبر من الأرقام، وهذا لا يعطي صورة دقيقة للوضعية المالية للمؤسسة، أما التشخيص الاقتصادي لا يقل أهمية عن التشخيص المالي بغية المعرفة الجيدة للعوامل المحيطة بالمؤسسة سواء كانت هذه المتغيرات الاقتصادية على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي، بغية وضع خطط تتوافق وإستراتيجية المؤسسة التي تكون مبنية على دراية بوضعيتها، واتخاذ قرارات استثمارية تتماشى مع الإستراتيجية المؤسسة، وهنا يكمن دور المحلل بتفسير هذه الأرقام وإيجاد العلاقة فيما بينها بالاعتماد على النسب المالية واستخدام مؤشرات التوازن المالي والمؤشرات المالية وحركة رؤوس الأموال وغيرها من أدوات التحليل المالي، تحديد العوامل المؤثر على محيط المؤسسة وذلك بالتشخيص الاقتصادي على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي للحفاظ على المؤسسة من خطر الإفلاس والخسارة، وهنا نجد أن التشخيص المالي والاقتصادي يساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية من خلال معرفة الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة والحفاظ عليها.

وهنا يطرح السؤال الآتي:

**كيف يساهم التشخيص المالي والاقتصادي في لاتخاذ القرارات الاستثمارية؟.**

ولتسهيل الإجابة نقسم التساؤل إلى أسئلة وإشكاليات فرعية وهي:

- 1- هل توجد علاقة بين نوعية المعلومات التي توفرها نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات الاستثمارية أو قرارات احترازية في المؤسسة الاقتصادية؟.
- 2- هل التشخيص الاقتصادي يكفي في اتخاذ القرارات الاستثمارية بعبارة يشخص محيط المؤسسة على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي؟.
- 3- هل التشخيص المالي وفق النظام المحاسبي المالي الجديد CSF يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستثمارية باستخدامه النسب المالية و تحليل رؤوس الأموال العاملة؟.
- 4- هل التشخيص المالي والاقتصادي ضروري لمجمع صيدال بهدف اتخاذ القرارات الاستثمارية خلال الفترة 2012-2015؟.

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة على كل هذه الأسئلة وضعنا الفرضيات الآتية:

- 1- هناك علاقة بين نوعية المعلومات التي توفرها نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات الاستثمارية أو قرارات احترازية في المؤسسة الاقتصادية بعبارة المؤسسة نظام مفتوح هذا يعني أنها تتأثر بمحيطها.

2- التشخيص الاقتصادي يكفي في اتخاذ القرارات الاستثمارية بعبارة يشخص محيط المؤسسة على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي القوائم المالية التي يتم إعدادها في المؤسسة تعبر عن الوضعية المالية لها.

3- التشخيص المالي نظام المحاسبي المالي الجديد SCF يعطي صورة صادقة لوضعية المؤسسة الاقتصادية و يساعدها في اتخاذ القرارات الاستثمارية باعتمادها على النسب المالية و تحليل رؤوس الأموال العاملة.

4- التشخيص المالي والاقتصادي لمجمع صيدال يكفي لاتخاذ القرارات الاستثمارية بالاعتماد على معلومات محيط المؤسسة من خلال تشخيص محيط المؤسسة من جانب، وتحليل القوائم المالية ضروري لمعرفة أكثر لوضعية المالية لها، فهذه المعلومات تساعد المسير على اتخاذ القرارات الاستثمارية.

#### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. تسليط الضوء على نظم المعلومات واتخاذ القرارات وتحديد مراحلها وعناصره وأهدافه المرجوة بالنسبة لشركة.

2. إبراز الإطار النظري للتشخيص الاقتصادي وكيف يساهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية وذلك بالتركيز على التشخيص الاقتصادي على المستوى الجزئي وكذلك على المستوى الكلي مع توضيح محيط المؤسسة الداخلي والخارجي القريب و البعيد من المؤسسة و التطرق إلى نماذج تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

3. التطرق إلى الإطار النظري للتشخيص المالي وتطوراتها ومراحلها و عناصره تسليط الضوء على هيئات معايير المحاسبة الدولية وتطوراتها.

4. التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية باستخدام النسب المالية اعتمادا على القوائم المالية المعدة وفق معايير المحاسبة الدولية، وتحليل الاقتصادي لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وفي الأخير حاولنا ربط الدراسة النظرية بالواقع الفعلي على المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية صيدال.

#### مبررات إختيار الموضوع:

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تعتمد على التشخيص المالي لاتخاذ القرارات الاستثمارية دون إعطاء أهمية كبيرة للتشخيص الاقتصادي ونلاحظ أن معظم المؤسسات الكبيرة الناجحة تعتمد على المؤشرات الكلية المحيطة بالمؤسسة كالظروف السياسية والتشريعات القانونية وطبيعة المجتمع والعادات والتقاليد و التكنولوجيا المطبقة... الخ والمؤشرات الجزئية كالعوامل المؤثرة في العرض والطلب كذلك العوامل التي تحدد سعر السلعة أو الخدمة طبيعة المنافسين هل هذا المنتج المستثمر ذو بعد استراتيجي بنسبة لسياسة الدولة كما هو الحال في دراسة الحالة هي صناعة الأدوية وهنا يجب تحديد نقاط قوة واستغلالها بما

يساعدها في تحقيق أرباح من خلال اتخاذ قرارات استثمارية صحيحة أما فيما يخص التشخيص المالي يعطي للمؤسسة صورة على وضعها المالي حتى حماية المؤسسة من شبح الإفلاس المالي مع العلم أن الجزائر حديثا وبدأ تطبيقها فعليا مع بداية 2010 بمختلف منشآتها الاقتصادية، السبب الذي جعلني أبحث في هذا المجال لحدائته من جهة ومن جهة أخرى المساهمة المتواضعة بتقديم مرجع جديد للمكتبة الوطنية.

#### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تحليل وتحديد قدرة التشخيص المالي والاقتصادي في كشف الوضعية المالية للمنشآت الاقتصادية والإمكانية معرفة الظروف المحيطة بالمؤسسة وأخذها بعين الاعتبار لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة من خلال توفير معلومات كافية عن الوضعية المؤسسة، وذلك بتحليل نتائج المؤسسة الاقتصادية باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة التي تظهر فيها نقاط قوة ونقاط ضعف للمؤسسة الاقتصادية، والتي تكون عون لها في ترشيد قراراتها الاستثمارية أو الاحترازية طبعاً في ضل القوائم المالية المعد وفق معايير المحاسبة الدولية، التي تعتبر مدخلات للتشخيص المالي والتي شرع تطبيقها في الجزائر مع بداية 2010.

#### حدود الدراسة

تقتصر الدراسة في جانبها النظري على دراسة مفاهيم نظم المعلومات واتخاذ القرارات كمدخل للتشخيص المالي والاقتصادي و معرفة وتطوره التاريخي كذلك معرفة التشخيص الاقتصادي على المستوى الوحدوي و دوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية بدوره يوفر المعلومات وكذلك التشخيص الاقتصادي على المستوى الكلي لمعرفة العوامل التي تؤثر في المؤسسة على المستوى الكلي وكذلك التطرق إلى التشخيص المالي وذلك بعد التطرق وتوضيح هيئات معايير المحاسبة الدولية، ودراسة تقنية للتحليل المالي وفق معايير المحاسبة ، وفي الأخير تجرى الدراسة التطبيقية على المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية صيدال.

حددت دراسة الموضوع في إطارين مكاني وزماني، ففي الإطار المكاني رأينا أن نخص هذه الدراسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمجمع صيدال الكائن مقرها دار البيضاء الجزائر العاصمة نظراً للأسباب السالفة الذكر، أما الإطار الزمني فقد حددت الفترة ما بين 2012-2015 قصد المعرفة الجيدة لتطور المجمع ومقارنة السنوات الدراسة بسنة الاساس.

#### الدراسات السابقة حول الموضوع:

ونشير إلى أنه في حدود إطلاعنا على ما أجري من بحوث سواء رسائل الماجستير كانت أو أطروحة الدكتوراء على مستوى بعض كليات الوطن لاحظنا أنه لم يتم التطرق إلى معالجة هذه الإشكالية، غير أننا وجدنا دراسات تتعلق بالموضوع ومن بين هذه الدراسات هي:

1- سامية لخلول، تحت عنوان التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، اطروحة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية قسم علوم تسيير، جامعة باتنة، 2008، الذي حاول الإجابة على الإشكالية التالية: ماهو دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي؟.

وقد تمثلت نتائج البحث في:

✓ هيمنة المنظمات الدوائية العالمية على صناعة الدواء على الصعيد العالمي.  
✓ تبين أن الجزائر لا تمتلك بعض المحددات والمقومات التي تعمل على إيجاد ميزة تنافسية في صناعة الدواء. ومن ثم فيمكن وصف هذه الصناعة بأنها غير قادرة، حالياً، على المساهمة وبشكل كافي في اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي.

✓ في إطار البحث عن أساليب لتدعيم صناعة الدواء في الجزائر وتنمية قدراتها التنافسية بهدف تحويل مزايا هذه الصناعة النسبية إلى مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الوطني والعالمي، تبين أن لمجمع صيدال، من خلال كونه أهم قطب من أقطاب تنافسية صناعة الدواء في الجزائر، إمكانيات لعب الدور المحوري في تدعيم القدرة التنافسية لهذه الصناعة مستقبلاً.

✓ في إطار الوقوف على قدرة مجمع صيدال في تدعيم تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بقياس تنافسيته من خلال مؤشرات القياس المعتمدة في البحث، تبين أنه غير قادر على الاحتفاظ بنفوقه في السوق الوطني نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك بالرغم من ريادته لسوق الدواء من ناحية الإنتاج. وأن ريادته الحالية لسوق الإنتاج الوطني ما هي إلا انعكاس للميزة التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج. بالإضافة إلى أن ارتباط الحصة السوقية من حيث الإنتاج الوطني تحقق فقط مع الربحية الأكبر. ولتعميق النتائج السابقة، تم التمييز بين أهداف صيدال، المتمثلة في توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية، ومؤشرات التنافسية وتؤكد مرة أخرى عدم قدرته التنافسية في السوق العالمي والوطني أيضاً، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاز إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.

✓ إن النتائج السابقة لا تعطي صورة واضحة عن أبعاد مشكلة الدراسة بمختلف أنواعها. ولا شك أن للاتجاهات التي صارت تشكل الإطار العام لأداء الاقتصاد العالمي طرف أساسي في تأزيم الوضعية التنافسية لمجمع صيدال.

✓ أصبحت الضغوطات التي تحملها مشاريع اتفاقيات OMC و UE عند بداية تطبيقها والتي تمثل مصدر التزامات على القانون الداخلي الجزائري هي العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال. كما تمثل اتفاقيتي OTC و SPS أكبر تهديد خارجي لها.

✓ ومن أجل إيجاد حل لتنافسية مجمع صيدال تم اقتراح التسويق كأسلوب لمعالجة هذه الإشكالية من خلال دوره في بناء المزايا التنافسية. وعبر عملية تحديد مثلث التسويق الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال تحديد مجال العمل، مجال السوق ومجال التنافس، تبين أن المزايا التنافسية في سوق الدواء الجزائري يتم البحث عنها منذ مرحلة تحديد أسس التجزئة التسويقية، الأجزاء السوقية منها التي تعتبر فرص تسويقية يمكن لصيدال اقتناصها وخذ .

✓ أكدت نتائج اختيار المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف صيدال حسب إمكانياتها المختلفة من خلال تحليل الجاذبية والتحليل التنافسي بأنها تتمتع بنقاط قوة وتعاني من نقاط ضعف، كما لها فرص سوقية وتواجه في نفس الوقت تهديدات خارجية

2- رشيدة بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2006، الذي حاول الإجابة على الإشكالية التالية: ما مكانة ودور نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية هنكل-إناد الجزائر، وإلى أي مدى تساهم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي فيها؟.

وقد تمثلت نتائج البحث في:

✓ عدم الاستجابة الإدارية لمشكلة المعلومات و المتمثلة في وجود المعلومات غير المنتظمة. الارتكاز عند عملية اتخاذ القرار على العوامل غير الموضوعية و الارتكاز على الخبرات السابقة والمكتسبة للمسيرين أحياناً، وفي أحيان أخرى الاعتماد على المعلومات وإن كانت غير كافية لاتخاذ القرار بالإضافة إلى عدم تمتع المسيرين بالاستقلالية الكاملة لاتخاذ القرار .

✓ عدم وجود جهة معينة مختصة في تسيير أنظمة المعلومات، والجهة المكلفة بما يتعلق بالمعلومات وتسييرها هي مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة.

✓ تفتقد المؤسسة إلى العدد الكافي من المختصين في الإعلام الآلي ومحلي الأنظمة على عكس ما هو موجد في المؤسسات العالمية.

✓ عدم وجود مبادرات لتطوير نظام المعلومات الحالي، حيث منذ تاريخ إدماجه في تسيير الوظائف الرئيسية لم يكن هناك أي تعديل أو تطوير فيه رغم التطورات الحادثة على مستوى المؤسسة.

3- علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بالقائد - تلمسان، 2015، الذي

## المقدمة العامة

حاول الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة عموما و مجمع صيدال خصوصا؟.

وقد تمثلت نتائج البحث في:

✓ الهدف الأساسي للصناعة الدوائية العربية هو تحقيق الإكتفاء الذاتي في ظل الحماية والتسهيلات الداخلية ولا تزال هذه الصناعة بعيدة عن مستوى التصنيع الحقيقي وتنافسياتها محدودة سواء من حيث الأداء أو الإمكانيات.

✓ من أهم التحديات التي تواجه صناعة الدواء خاصة بالنسبة للدول العربية كالجائر ظاهرة الإدماج والتحالفات الإستراتيجية بين بعض الشركات الدوائية العالمية مما يجعل السوق الدوائي محتكر من طرف هذه الشركات، وكذا إتفاقية حقوق الملكية الفكرية TRIPS التي نصت على حماية المنتج النهائي و طريقة التصنيع لمدة 20 عاما.

✓ المتدخلون في سوق الأدوية بالجزائر هم جهات وإدارات مختلفة منها وزارة الصحة ووزارة العمل والضمان الاجتماعي، الوزارة المكلفة بالصناعة، بالإضافة إلى المتعاملين من القطاع العام و كذا المنتجون والمستوردون الخواص وتجار الجملة الخواص والصيديات الخاصة.

✓ تنافسية المجمع منخفضة إنطلاقا من المؤشرات السابق تحليلها، ويرجع ذلك إلى تشابك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على تنافسية صيدال.

✓ هناك تأخر نسبي على مستوى الجزائر في تطبيق مفهوم اليقظة إلا أنه هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الاهتمام بهذا المفهوم الحديث، ظهرت في شكل ملتقيات وقوانين والتفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي.

اخلاف الدراسة على الدراسات السابقة هو الجمع بين التشخيص الاقتصادي والتشخيص المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

### وسائل جمع المعلومات والبيانات

سنعتمد في بحثنا هذا على مجموعة من الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، وهي تلك الأكثر شيوعا، نختصرها في:

### الوسائل النظرية

المسح المكتبي للوقوف على ما تم تناوله في إطار دراستنا بهدف إرساء الدعامة النظرية له.

1- البحوث والدراسات السابقة التي تحدد لنا مجالات التركيز الجديدة في هذا الموضوع دون إغفال النقد والاستزادة كلما كان ذلك ممكنا.

2- البحث عبر شبكة الانترنت لجعل بحثنا لا يهمل المستجدات التي ترتبط مباشرة بموضوعه.

### الوسائل العملية

3- المقابلات الشخصية لاستطلاع رأي الممارسين في كل المجالات التي لها علاقة بموضوع.  
4- البيانات الممنوحة من طرف المصادر الرسمية لمعالجتها وعرضها بشكل يمكننا من الوصول على إستنتاجات لها علاقة مباشرة بالموضوع، ولقد تم الاستعانة بالمصادر الوطنية في مواضع محددة، قصد استخلاص المؤشرات المتعلقة التشخيص المالي. كما تستمد الدراسة تطبيقية من القوائم المالية لمجمع صيدال والتقارير الاقتصادية لبنك الجزائري و مركز إحصاءات الوطني تقارير صندوق النقد العربي، (مؤشرات التنمية المحلية والدولية)، وتقارير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، وتقارير التنمية البشرية وتقارير المجلس المحاسبة الدولية،...الخ.

### المنهج المتبع في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة، وقصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، حاولنا تطبيق مناهج البحث المستعملة في البحوث الاقتصادية:

حيث استخدمنا على المنهج التاريخي من خلال التعرض لتطورات التاريخية التشخيص المالي والاقتصادي ونظم المعلومات واتخاذ القرارات ومعايير محاسبة الدولية.  
كما اعتمدنا المنهج الوصفي في بعض أجزاء الدراسة، من خلال تناول الإطار النظري للتشخيص المالي والاقتصادي.

وإستخدم المنهج التحليلي لتحليل البيانات وتشخيص الاقتصادي لمجمع صيدال وتحليل والقوائم المالية والجداول المالية والنسب المالية.

### الصعوبات التي تلقاها الباحث

من طبيعة أي بحث وجود مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تواجه كل باحث أثناء مسيرة بحثه، ولعل أهم ما واجهني من صعوبات في هذه الدراسة تداخل المصطلحات الاقتصادية واختلافها من مؤلف إلى آخر، وصعوبة الحصول على المعلومات المالية الكافية من مجمع صيدال خاصة بعض التفاصيل المتعلقة بالتسيير الداخلي للمجمع وبعض التفاصيل الدقيقة والمعطيات الحديثة.

### تقسيمات البحث

سعيا منا لانجاز الدراسة، وللإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، ويمكن استعراض هيكل البحث كما يلي:

### الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلي مفاهيم عن نظام المعلومات، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى خصائص ومصادر المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وأهم أشكالها

وفي المبحث الثالث تعرضنا إلى عموميات حول اتخاذ القرارات أما في المبحث الأخير تطرقنا إلى بعض النظريات الكمية في اتخاذ القرارات.

### الفصل الثاني: دور التشخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية في المبحث الأول تطرقنا إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تحليل الاقتصادي على المستوى الكلي لاتخاذ القرارات الاستثمارية، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى تحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.

### الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية

وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية، في المبحث الأول نركز على مفاهيم عامة حول التشخيص المالي، أما المبحث الثاني نوضح القوائم المالية حسب معايير المحاسبة الدولية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى التشخيص المالي كأداة تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية وفي المبحث الأخير وضحنا فيه تحليل جدول التدفقات النقدية والمؤشرات ونماذج التنبؤ بالفشل المالي.

### الفصل الرابع: التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015.

وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى الإطار العام لمجمع صيدال في الجزائر وهيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تشخيص المحيط الاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال أما المبحث الثالث تم التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال، وتحديد نقاط القوة واستغلالها وتحديد نقاط الضعف وإصلاحها وتعزيزها لمجمع صيدال.



# الفصل الأول

## نظم المعلومات واتخاذ القرارات

### تمهيد

في ظل تنامي وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طرق جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق علمية وموضوعية، وتعد نظم المعلومات اليوم تشكل قاعدة عمل اعتمدت عليها المؤسسات في الماضي والحاضر، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه العملية حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها.

تحتاج المؤسسات إلى المعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لاتخاذ القرارات، ولهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات يمدّها بمعلومات دقيقة ومفيدة في الوقت المناسب يعكس صورة القرارات التي تتخذها المؤسسة، واكتسابها نظام المعلومات جيد يساعدها على معرفة محيطها الخارجي لتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تحدث إختلالات تؤدي إلى زوالها من جراء عدم اكتسابها موقع تنافسي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى النظريات الكمية في اتخاذ القرارات وفي المبحث الثاني إلى خصائص ومصادر المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات واهم أشكالها، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى عموميات حول اتخاذ القرارات وفي المبحث الأخير إلى عرض مفاهيم عن نظام المعلومات.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### المبحث الأول عرض مفاهيم عن نظام المعلومات

قد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعدد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز إتخاذ القرارات. ولا مبلغة في القول، بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وفي هذه الحالة لبد المؤسسة الارتكاز على نظام للمعلومات الإدارية هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات اللازمة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: ماهية النظم وعناصره وخصائصه

تعتبر المعلومات سندا ودعامة لإتخاذ القرارات وهذا ما يدفع بالمؤسسة لاكتساب نظام معلومات كفؤ يتميز بإنتاج المعلومات الدقيقة والنافعة في وقتها المناسب وهذه المعلومات تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة الأمر الذي أدى إلى ثورة المعلومات والتي لا نزال نعيشها إلى الآن.<sup>2</sup> وأدت الزيادة الهائلة في كمية المعلومات إلى خلق ضرورة ملحة لوضع نظم متكاملة لهذه المعلومات، تستخدم فيها أساليب فنية متطورة قادرة على التعامل مع أحدث الأجهزة التكنولوجية في مجال تداول وتخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات، فالقيام بتطوير النظم الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات أدى إلى أحدث تغييرات كبيرا في مجال الإدارة.<sup>3</sup>

وباعتبار المؤسسة تعمل في محيط خارجي تتأثر به وتتوثر فيه وهي كنظام مفتوح يجب عليها معرفة ما يحيط بها، كي تكون على دراية وقادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها تحدث اختلالات بما يعطل مهامها ويقضي بزوالها من جراء عدم اكتسابها لموقع تنافسي، إلا أن استخدام هذا المفهوم لم يعرف في مجالات العلم إلا منذ 1929 ولقد كان أول استخدام لهذا المفهوم في مجال العلوم الطبيعية وبصفة خاصة علم الأحياء، ثم انتقل إلى مجال العلوم الاجتماعية ليصبح مدخلا لدراسة العديد من الظواهر الاجتماعية.<sup>4</sup>

### الفرع الأول: مفهوم النظام

ويعرف النظام على انه:

1- التنظيم في اللغة على وزن تفعيل من كلمة نظم، ولها معاني متعددة كما هو الحال في اغلب الألفاظ العربية، وهذه المعاني على كثرتها وتعددتها يمكن ردها آخر الأمر إلى نوعين: من المعان لغوية، ومعان

1 محمد مصطفى الخشروم - نبيل موسى - إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف )، مكتبة الشقري، طبعة الثانية، الرياض، سعودية 1998 ص420.

2 يحي مصطفى حلمي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص5.

3 حسن عماد مكاري، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص ص 29-30.

4 علمي لزهر، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006، ص98.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

مجازية اصطلاحية ومن البديهي أن اللغوية هي الأصل والأسبق في الظهور من الاصطلاحية، فعن هذا الأصل تطورت دلالة الألفاظ في اللغة العربية كما هو الحال في غيرها من اللغات الأخرى بطور المعرفة منذ كانت معرفة مادية حسية إلى إن صارت معرفة نفسية حسية، ثم أصبحت أخيراً معرفة عقلية معنوية.<sup>1</sup>

2- على الرغم من أن مصطلح النظام (system) تبلور كمفهوم علمي مع نهاية الأربعينات من القرن الماضي، وهو مصطلح مشتق أساساً من كلمة "system" اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، إلا أنه يحد من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إذ اكتسب هذا المصطلح بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى.<sup>2</sup>

3- "بأنه التركيب المنظم للأجزاء الذي يشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة أو متقاطعة فيما بين هذه الأجزاء وبين النظام والبيئة المحيطة به".<sup>3</sup>

4- "مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد، والتجهيزات، والآلات، والأموال والسجلات... الخ)، التي تتفاعل مع بعضها داخل إطار معين (حدود النظام)، والعمل كوحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئية المحيطة".<sup>4</sup>

5- هو مجموعة أجزاء أو عناصر أو أقسام ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، أي أنها تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بغرض أداء أهداف معينة، وذلك عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>5</sup>

6- هناك عدد من التعريفات للنظم اتفق عليها العدد من الباحثين على أن النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو المكونات التي ترتبط أو تتفاعل مع بعضها البعض تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف محددة (معينة).<sup>6</sup>

7- ويمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر ذات طابع انتظامي لمكونات مستقلة ولكنها تعتمد على بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف واحد، أي مجموعة من العناصر في حركة ديناميكية متبادلة ومؤسسية التي تتفاعل مع بعضها البعض للوصول للأهداف المحدد والمشاركة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاصها ما يلي:

<sup>1</sup> محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 14.

<sup>2</sup> صباح رحيمة محسن والآخرون، نظم المعلومات المالية (أسسها النظرية وبناء قواعدها وبياناتها)، الوارث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 42.

<sup>3</sup> robert c.appleby , **modern business administration**, pitman publishing, london, 1972, p289.

<sup>4</sup> علي حسين، احمد ياسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004، ص 37.

<sup>5</sup> عبد الرحمان صباح، نظم المعلومات الادارية، دار زهران للنشر، الأردن، مصر، 1998، ص 21

<sup>6</sup> صباح رحيمة محسن والآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

- مجموعة عناصر: أي التأكيد على أن النظام يحتوي على مجموعة من العناصر لا يمكن لنظام أن يحتوي على جزء واحد أي أكثر من جزء، وقد تكون هذه العناصر مادية أو معنوية كالمعدات والأجهزة كالوظائف الحيوية في جسم الإنسان وغير ذلك.

- عناصر متكاملة: يجب أن تكون لها علاقة بين هذه الأجزاء أي علاقة متكاملة تعمل مع بعضها كوحدة واحدة.

- غرض مشترك لتحقيق الهدف: تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

الفرع الثاني: عناصر النظام:

انطلاقا من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها وهي:

أولاً: المدخلات (INPUTS)

لكل نظام مدخلات تتمثل في القوة الدافعة أو الوقود اللازم لتشغيل النظام وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام، وقد تكون هذه المدخلات متمثلة في مواد أولية أو عمالة أو رأس مال أو معلومات أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو من نظم أخرى، والمدخلات ثلاث أنواع<sup>1</sup>.

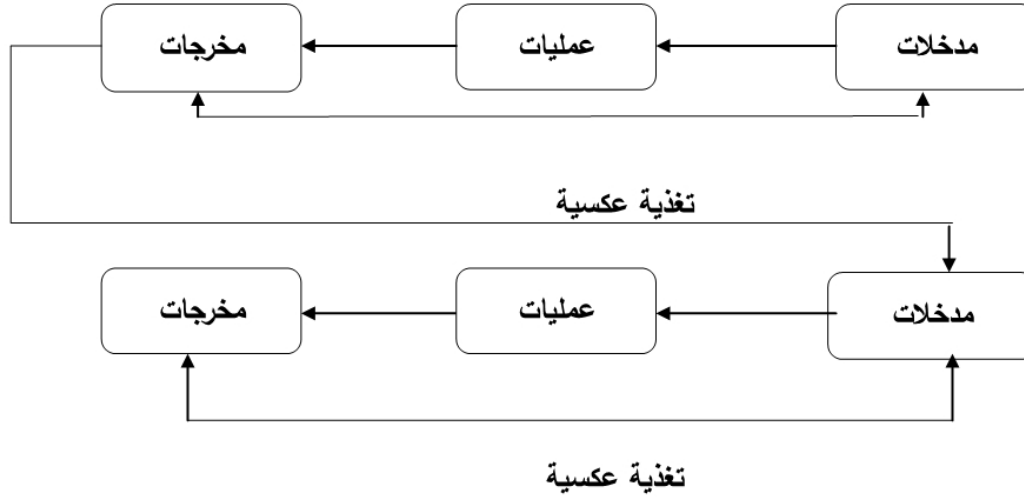
أ- المدخلات منتظمة

تدعى كذلك بالمدخلات التتابعية (INPUTS SERIAL)، وهي المدخلات الدائمة التي يتسلمها النظام من مصدر معين وبطريقة منتظمة مثل تنبؤات المبيعات التي يتسلمها قسم الإنتاج بانتظام من قسم التسويق ليبنى عليها خطة الإنتاج، وبهذا فهي مخرجات لنظم أخرى سابقة للنظام المعني والتي تربطها بهذا النظام علاقة مباشرة أو تتابعية، مثل علاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج ويمثل هذا النوع من المدخلات مشكل لمحلل النظم نظرا لان مشاكل عدم توافرها يمكن اكتشافها بسرعة وسهولة، وعادة ما تسمى المدخلات المتتابعة بالمدخلات محددة المسار (HOOKED-IN INPUTS)<sup>2</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص58.

<sup>2</sup> نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الاولى الجزائر، 2012، ص18.

الشكل رقم (01-01): المدخلات التتابعية



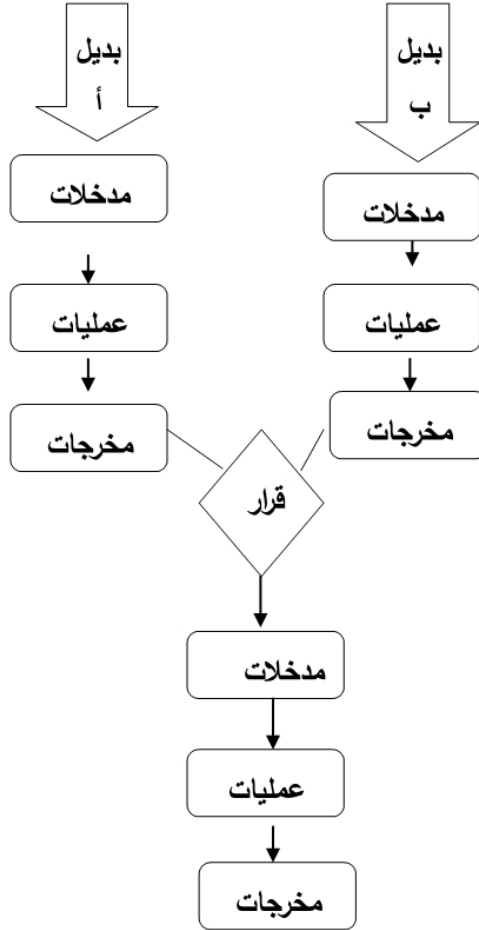
المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص21.

#### ب- المدخلات العشوائية RANDOM INPUTS

هذا النوع من المدخلات غير منتظم حيث يختار النظام واحد فقط من بين العديد من البدائل المتاحة له من البيئة الخارجية، ويختلف هذا النوع عن المدخلات المنتظمة في أنه لا يؤثر على عمليات النظام بقدر ما يؤثر في الكيفية أو الكفاءة التي ينجر بها النظام عملياته، وتتحدد احتمالات اختيار كل بديل من بدائل المدخلات وفقا لحاجة النظام المعين لهذه المدخلات من ناحية، وخصائص هذه المدخلات من ناحية أخرى، ومعنى هذا أن الاختيار النهائي للمدخلات يتم في ضوء التوزيع الاحتمالي لبدائل المدخلات والمعيار المستخدم في اتخاذ قرارات الاختبار.<sup>1</sup>

\* وتسمى المدخلات المحتملة والمقصود بالعشوائية هنا هو معناها الإحصائي فهي المدخلات المحتملة لنظام معين.  
<sup>1</sup> نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، مرجع سابق، ص18.

الشكل رقم (02-01): المدخلات العشوائية.



مصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص22.

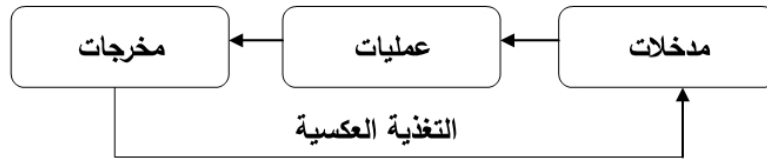
### ج-المدخلات عن طريق التغذية العكسية FEEDBACK

تأتي المدخلات من النظام ذاته في صورة معلومات ناتجة من الأداء السابق للنظام، حيث تستخدم هذه المدخلات في ضبط حركة النظام وضمان سيره في الطريق الصحيح والمخطط له، وعادة ما تمثل نسبة صغيرة من المخرجات النظام ذاته، وهذه النسبة تمثل الفرق بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، ويحصل النظام على هذا النوع من المدخلات بمقارنة عينة من المخرجات لمجموعة من المعايير النمطية أو المقاييس السابق، وضعها بواسطة أهداف النظام إذا كانت نتائج هذه المقارنة تظهر ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

فيتم إرجاع الأثر أو التغذية المرتدة للمعلومات سواء لعناصر المدخلات أو عناصر العمليات ليتم تحقيق هذه التعديلات، وبالتالي نجد أن وظيفة عنصر التغذية العكسية<sup>1</sup> يسمح للنظام أن يوفر الضبط الذاتي من خلال الجهود المستمرة المبذولة لتحقيق الأهداف الرئيسية للنظام بطريقة مستمرة وعلى محلل النظم المهتم بدراسة سلوك نظام معين أن يبحث في مدخلات النظام الناتجة عن التغذية العكسية من حيث مسيبتها وحجمها وإشارتها وتأثيرها المحتمل على النظام عند إعادة استخدامها الشكل التالي يوضح المدخلات عن طريق التغذية العكسية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03-01): المدخلات عن طريق التغذية العكسية.



مصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 23.

### ثانيا- العمليات التشغيل (PROCESSES)

يسمى كذلك بالعمليات التحويلية، لأن المدخلات تتحول إلى مخرجات عن طريق هذه العمليات وتكون هذه العمليات في شكل آلة أو إنسان أو حاسب آلي أو مهام تؤدي بواسطة أعضاء المؤسسة، وعادة ما يهتم محلل النظم بسرعة تحويل المدخلات إلى المخرجات، وفي المنظمات عادة ما تقوم الإدارة بتصميم العمليات التحويلية وبالتالي نظرا لوضوح هذه العمليات عادة ما تسمى بالصندوق الأبيض غير انه في معظم الأحوال تكون عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات غير معروفة على وجه الدقة (WHITE BOX)، غير انه في معظم الأحوال تكون عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات غير معروفة على وجه الدقة نظرا لتعقدها ويطلق على هذه العمليات في هذه الحالة الصندوق (BALK BOX)، والتشغيل هو العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات والتشغيل بهذا يمثل تفاعل كل العوامل داخل النظام مثل عوامل الإنتاج في الوحدة الاقتصادية في صورة نشاط ينتج عنه تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، ويتم

\* وتسمى كذلك التغذية المرتدة وكذلك في بعض المراجع تسمى التغذية الراجعة، ومن أمثلة ذلك نظام صناعة السجاد ( التغذية الراجعة ملاحظات قسم ضبط الجودة، راي المستهلكين ويظهر ذلك على شكل زيادة الطلب على نوع معين من السجاد في السوق).

<sup>1</sup> نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسبيير، مرجع سابق، ص 19.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

تحويل البيانات في نظام المعلومات إلى معلومات بطرق التشغيل المختلفة من تسجيل وتلخيص وحساب ومقارن وغيرها.<sup>1</sup>

قد لا يستطيع المديرون في المنظمات الكبيرة تحديد العلاقات التبادلية التي تربط المكونات المختلفة للنظام ومن ثم عدم القدرة على تحديد إسهاماتها في تحقيق هدف النظام، فمثلا عندما يكون هدف النظام هو تحقيق الربح ويتم تحقيقه فعلا فإننا غالبا لا نستطيع معرفة ما إذا كان الربح راجعا إلى الجودة أو التعبئة أو القنوات التوزيع أو خدمات العملاء أو الإعلان أو السعر أو تصميم المنتج أو غيرها من العوامل، ونظرا لأن معظم الوظائف الإدارية تنطوي على عمليات تحويلية يصعب تحديدها وتعريفها بالتفصيل فإن الكثير من هذه العمليات ينطبق عليها مفهوم الصندوق.

### ثالثا- المخرجات AOUTPUT

تتمثل مخرجات النظام في الناتج النهائي لعمليات التحويل، والتي قد تكون في شكل سلع وخدمات أو معلومات، أما تحديد درجة جودة المخرجات مرتبطة بدرجة جودة المدخلات وكذا عمليات التحويل، وهي أداة يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي مدى قدرته على تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى ذلك يمكن لمخرجات النظام أن تستخدم كمدخلات في أنظمة أخرى، أو يستخدمها النظام ذاته، أو يتم التخلص منها نهائيا.<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف مخرجات النظام إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>3</sup>

1- المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى فمخرجات إحدى المنظمات الصناعية مثلا قد يتم بيعها إلى عملاء ليقوموا باستهلاكها أو إجراء مزيدا من العمليات التحويلية عليها، في حين أن مخرجات المستشفى يتم تسليمها مباشرة إلى العملاء بغرض الاستخدام النهائي لها وعموما فإن هدف النظام في هذه الحالة يتعلق بتعظيم هذا النوع من المخرجات.

3- المخرجات إلي يتم استهلاكها داخل نفس النظام في دورة العمليات التالية فالوحدات المعيبة الناتجة من أدى العمليات التصنيعية غالبا ما يتم إعادة تصنيعها مرة أخرى، كما أن مخرجات النظام الفرعي للحسابات في إحدى البنوك أو المستشفيات التي تستخدم للوفاء باحتياجات بعض الأطراف الخارجية في بيئة النظام قد تستخدم أيضا بواسطة النظام نفسه بغرض تحسين أدائه.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>2</sup> منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، مرجع سابق، ص 20.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

3- أما النوع الثالث من المخرجات فيتمثل في ذلك الجزء من المخرجات الذي يتم استهلاكه داخل النظام أو بواسطة النظم الأخرى ولكن يتم التخلص منه في شكل نفايات أو عوادم تدخل البيئة الطبيعية للنظام وتعمل على تلويثها، وتعتبر تدنيه هذا النوع من المخرجات من التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة.

### الفرع الثالث: خصائص النظم

#### أولاً: خصائص النظم

بعد أن وضعنا مفهوم النظام وعناصره لابد من تحديد خصائص النظام، على المحلل النظم معرفة هذه الخصائص باعتبارها الأساس الذي يعتمد عليه عند تعامله مع النظم، ومن بين المروجين الأوائل لمنهج النظم (CHURCHMAN)، حيث قدم مجموعة الخصائص أساسية والتي اعتبرها مهمة بمدخل النظم والتي حددها بخمسة خصائص وهي: البيئة، الموارد، المكونات، والضبط.<sup>1</sup>

ولكن بعض الباحثين في هذا المجال أن هذه لا تتصف بالشمول حيث يضيف بعض للخصائص الباحث (CHURCHMAN) خاصيتين وهي: القيود المفروضة على النظام ومستخدمي النظام.<sup>2</sup>

#### أ- أهداف النظام:

لكل نظام مجموعة من الأهداف الفرعية حيث تعمل هذه الفروع النظام للوصول إلى الهدف العام للنظام، وهنا نلاحظ أن تحقيق الأهداف الفرعية يساهم بصورة آلية في تحقيق الهدف العام، فمثلاً الوحدة الاقتصادية قد يكون هدفها النهائي هو تحقيق الربح، ويتمثل هذا الربح في الفرق بين قيمة المخرجات وتكلفة المدخلات والتكاليف الأخرى المستخدمة في عملية التحويل (المصروفات)، ونفرق بين هذه الأهداف المعلنة والأهداف الحقيقية فقد تعلن الوحدة الاقتصادية، مثلاً أن هدفها هو إرضاء المستهلكين وتحقيق أقصى منفعة للمجتمع في حين يكون الهدف الحقيقي والذي تسيير نحوه الوحدة هو تحقيق أقصى ربح ممكن.<sup>3</sup>

يختلف تحديد أهداف تلك النهايات التي يتجه إليها النظام لتحقيقها باختلاف أنواعها، وقد لا تكون هناك صعوبة في تحديد الأهداف بعض النظم مثل النظم الميكانيكية بسهولة لأنها عادة ما تكون محددة سلفاً فساعة اليد قد تم صنعها لتخبرنا بالوقت في شكل ساعات أو دقائق أو ثواني.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1994، ص50.

<sup>2</sup> ويعتبر CHURCHMAN من اكبر الباحثين في مجال نظم المعلومات حيث كرم بجائزة أفضل كتاب في إدارة وجائزة الكتاب ماكينزي، على حد سواء، في عام 1968، في عام 1965 انتخب مدير للجمعية الإحصائية الأمريكية وقد تم تكريمه للمرة الثالثة دكتوراه الفخرية من جامعة واشنطن في سانت لويس في عام 1975، وجامعة لوند، السويد في 1984 وجامعة أوميا، السويد في عام 1986، وفي عام 1999 حصل على جائزة LEO لتكريم إنجازات استثنائية في نظم المعلومات.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص51.

<sup>3</sup> طه طارق، مقدمة نظم المعلومات الإدارية والحسابات الآلية، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص38.

<sup>4</sup> annelise couleau -dupont, système d'information de gestion manule & applications, nathan, paris, france, 2007, p17.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

أما تحديد الأهداف على مستوى النظم الإنسانية فقد يكون أمرا صعبا للغاية لأنه يتطلب التفرقة بين الأهداف المعلنة والأهداف الحقيقية للنظام.<sup>1</sup>

فالطالب الجامعي قد يخبرنا مثلا أن هدفه تحصيل المعرفة العلمية في حين أن هدفه الأساسي هو النجاح بتقديرات عالية، ولتفريق بين الهدف الحقيقي والهدف المعلن يجب الاعتماد على مبدأ الأهمية.<sup>2</sup>

### ب- بيئة النظام

يشير مفهوم البيئة إلى كل ما هو خارج حدود النظام المعين ورغم ما يبدو من بساطة هذا المفهوم إلا أنه يحتاج إلى مزيد من الإيضاح، وتشمل البيئة كل ما يقع خارج نطاق تحكم النظام، لهذا فإن عنصر البيئة غالبا ما ينظر إليها على أنها معطيات عند دراسة مشاكل نظام معين، حتى يستمر أي تنظيم يجب أن يكون حساس للبيئة التي تحيط به فهي دائمة الحركة والتغير حتى يستطيع أن يتمشى أو يتوافق مع المتغيرات البيئية التي تتمثل في كل العناصر والعوامل المؤثرة في النظام والتي لا تخضع لسيطرة أو رقابة النظام، فمثلا بالنسبة للوحدة الاقتصادية كنظام نجد أن عدة عناصر أو جهات مثل الحكومة والمستهلكين والمنافسين... الخ.<sup>3</sup>

### ج- المراحل الأعمال والعناصر

تقوم حركة العمل في أي نظام من خلال مجموعة محددة ومؤسسة من المراحل تنتهي بتحقيق الأهداف التي من أجلها وجد النظام، وتتضمن كل مرحلة مجموعة من الأعمال أو الأنشطة التي تستعمل لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعنية، أما العناصر فهي الأدوات والمهام والأجهزة التي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.<sup>4</sup>

### د- الرقابة والضبط

يرى (churchman) أن أي نظام يحتوي على نشاط تخطيط يشمل كل العناصر الأساسية للنظام كأهداف والموارد والبيئة، كذلك نشاط الرقابة فهي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم سير عمل المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسير، مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مرجع سابق، ص 26.

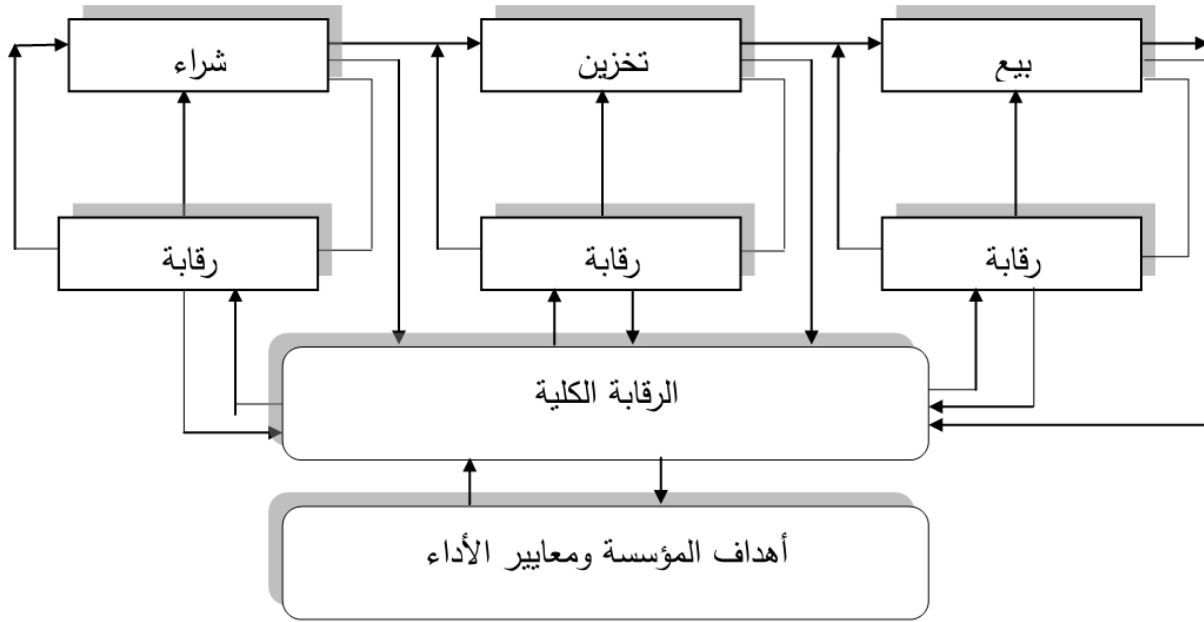
<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 27.

<sup>5</sup> علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مرجع سابق، ص 54.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

العمليات الرئيسية للنظام من إدخال وتشغيل وإخراج لتدعم عمليات الرقابة والضبط لمنع انحراف النظام عن الأهداف التي رسمت له، ولذلك تضاف وظيفة استرجاع النتائج لمكونات النظام لتحقيق الضبط المطلوب، ويتم هذا الضبط عن طريق مقارنة المخرجات المحققة بمعايير موضوعة مسبقاً، ثم إرجاع نتائج المقارنة إلى النظام في مرحلة الإدخال لتوجيه عملية التشغيل، والشكل التالي يوضح مثال لنظام الرقابة وأثر المعلومات المرتدة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04-01): مثال لنظام الرقابة لشركة تجارية وأثر المعلومات المرتدة



المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، الطبعة الأولى، لإسكندرية، مصر، 1985، ص43.

### د- القيود النظام

بما أن النظام يعمل في بيئة معينة يمكن أن يتفاعل معها تؤثر وتتأثر بها، أي تفاعل متبادل بينهما، بالإضافة إلى وجود حدود نظام تحدد وجوده وتفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به، إذ لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة لا يعدو أن يكون بسبب القيود المفروضة عليه، والتي تحول دون تحقيق هذه الأهداف، وقد ترجع قيود النظام إلى سببين من داخل أو خارج النظام، مثلاً ندرة المواد الأولية والمورد البشرية

1 سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، الطبعة الأولى، لإسكندرية، مصر، 1985، ص42.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

للنظام بالإضافة إلى حدود النظام التي تحدد شكله وحجمه كذلك الأسباب الخارجية والتي يمكن ردها إلى ظروف التي تفرضها البيئة المحيطة بالنظام مثل الأسباب قانونية.<sup>1</sup>

### هـ- النظم الفرعية

عادة ما يتكون النظام من مجموعة أنظمة جزئية قد تكون متغيرة حيث يعتبر النظام الجزئي نظام موجود داخل نظام أكبر باعتباره كذلك نظام له نفس خصائص النظام الأساسي ولكنه يعمل كنظام مستقل متخصص في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي.

### و- مستخدمى النظام<sup>2</sup>

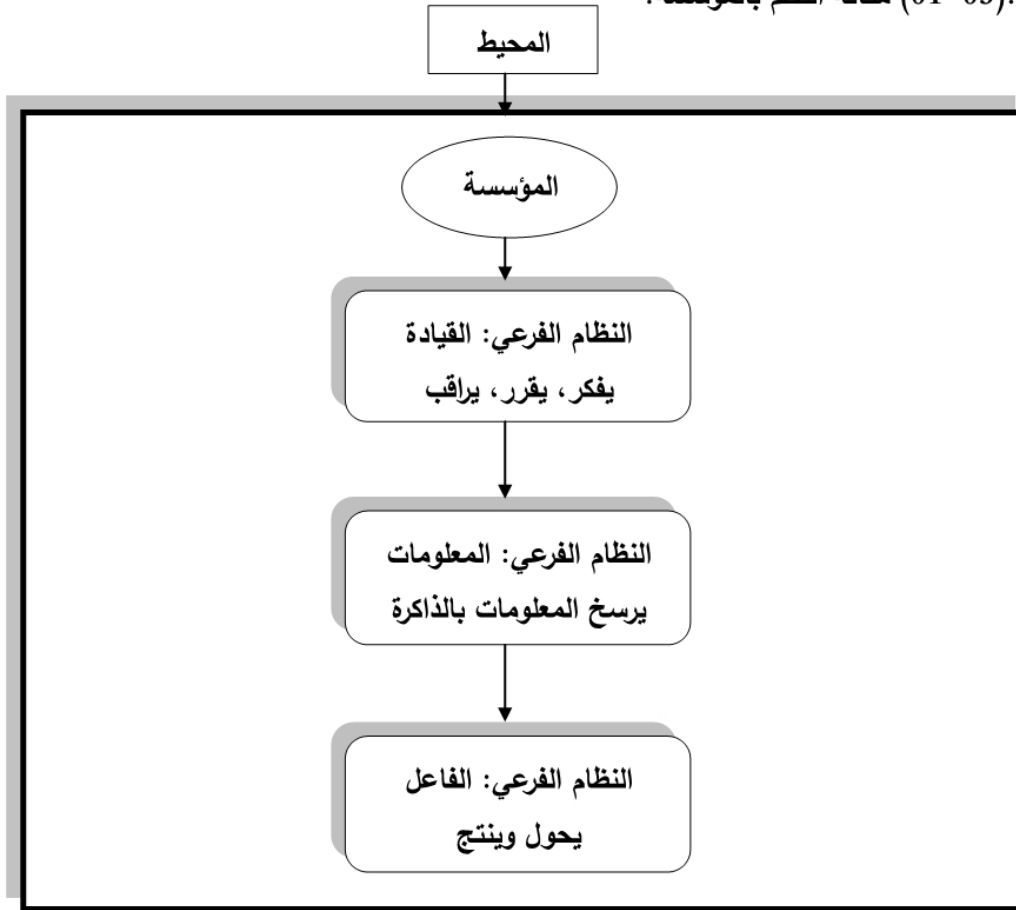
الأطراف المستخدمة للنظام هم الأفراد أو الهيئات التي تستقبل وتستخدم مخرجات النظام، إما باستخدامها بصفة نهائيا أو كمدخلات لنظام آخر، كذلك استخدامها كمخرجات لنظم<sup>\*</sup> الفرعية.

<sup>1</sup> على عبد الهادي مسلم ، نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مرجع سابق، ص54.

<sup>\*</sup> مثلا استخدام مخرجات المعلومات المحاسبية المتمثلة في القوائم المالية على سبيل الحصر في تحديد مركزها المالي ومعرفة وضعيتها المالية ويعتبر مؤشر لتقييم أدائها من ناحية المالية.

<sup>2</sup> على عبد الهادي مسلم ، نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مرجع سابق، ص55.

الشكل رقم: (01-05) مكانة النظم بالمؤسسة.



المصدر على عبد الهادي مسلم ، نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مرجع سابق، ص54. وهذا يعني وجود نشاطات مؤسسة لأجزاء النظام المتداخلة والتممايزة والمتفاعلة فيما بينها، وهي الأنظمة الفرعية والتي تمثل، نظم الإنتاج، نظم الأفراد، نظم التمويل، نظم البحوث والتطوير، نظم المعلومات. ويبقى التنسيق بين هذه الأنشطة من مهام الإدارة بواسطة التنظيم الإداري، وللاستفادة العظمى من ذلك يستلزم على المؤسسة أن تتكيف مع الظروف التي تعيش فيها والتكيف يكون بتبني الهيكل الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف، وكذا التنظيم الأكثر مرونة لأداء الأعمال بسهولة وفعالية.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة عن نظم المعلومات والبيانات

الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

في ظل التغيرات البيئية وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظام المعلومات، فأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه متخذو القرارات، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم تتأثر بنظم المعلومات لذلك فقد أصبحت دراستها كدراسة أي مجال وظيفي آخر.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف نظام المعلومات من خلال بعض وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال، حيث عرف (Robert REIX) على أن المعلومات هي "مجموع منظم من الموارد: أجهزة، برمجيات، أفراد معطيات، إجراءات تسمح باقتناء، معالجة، تخزين، ونشر المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، وصور، أصوات،... الخ) داخل لمؤسسة".<sup>2</sup>

يعرف نظام المعلومات (information system) "مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة، فضلا عن تحليل المشكلات".<sup>3</sup>

يعرف (M. Portat) المعلومات أنها "البيانات المؤسسة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها لذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين؛ فالمعلومات تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أو لا يمكن توقعه".<sup>4</sup> ويعرفها (Lucboyer & Noélequibey) المعلومات على أنها "مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم".<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: تعريف البيانات

وعملياً معالجة البيانات تأخذ أشكالا عديدة كتطبيق عمليات حسابية، موازنات، معدلات، طرق إحصائية ورياضية ومنطقية للوصول إلى المعلومات تساهم في تقليل عدم التأكد والمعلومة يجب أن تحقق ثلاثة مستويات.

يمكن ذكرها كما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بوغليطة الهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات، بسكيكدة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد 13، 2013، ص136.

<sup>2</sup> Robert . R. **systeme d'information et management des organisations**-. Vuibert, Paris, septembre 2002, p 75

<sup>3</sup> حسن علي الزغبى، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد2، سنة 2007، ص173.

<sup>4</sup> محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 1998، ص24.

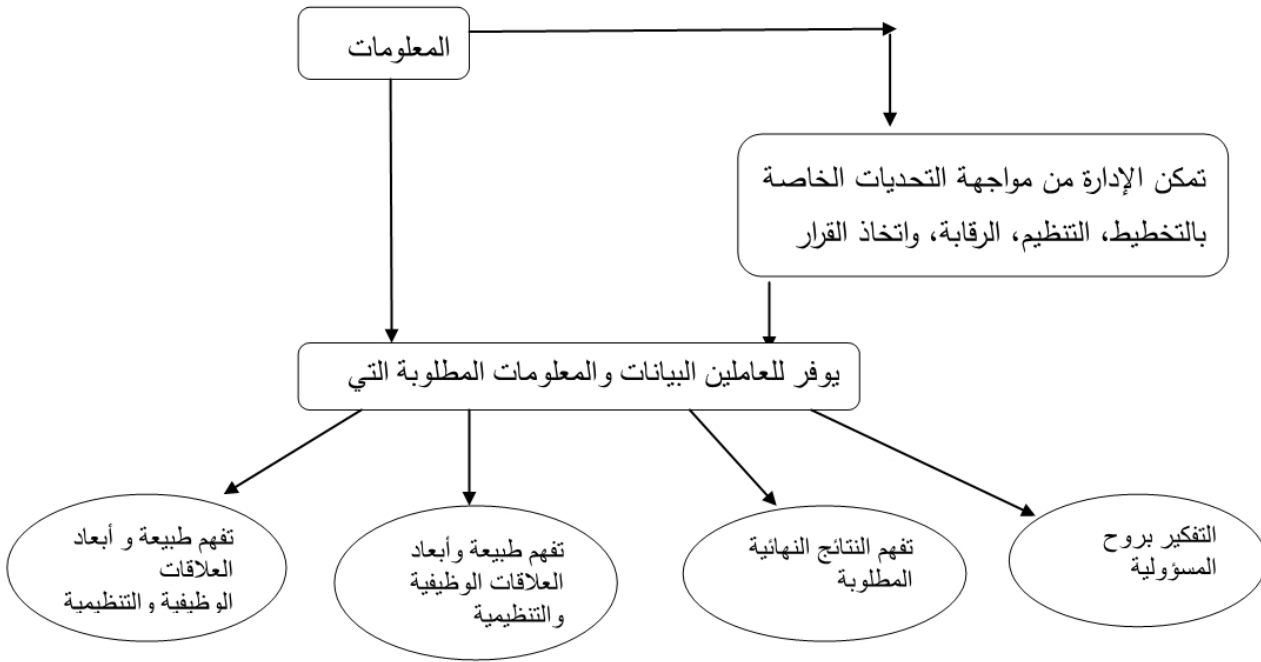
<sup>5</sup> Lucboyer & Noélequibey **organisation theories, applications**, (éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, France 2003، P347.

<sup>6</sup> احمد حسين على، نظام المعلومات المحاسبية، الاطار الفكري والنظم التطبيقي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 1997، ص124.

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

- فلا تقول بأن هناك معلومة إلا إذا قلت من عدم التأكد حول عدد معين من الحالات الممكنة لنظام معين.
- نقول بأن هناك معلومة حين تكون لها علاقة بالواقع أو أنها مفهومة من قبل مستلميها.
- نقول بأن هناك معلومة بقدر ما يكون لهذه الأخير مساهمة في تحسين صيرورة اتخاذ القرار.

البيانات ← عملية تحويلية ← معلومات  
الشكل رقم (05-01): مفاهيم أساسية حول المعلومات



المصدر: على السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص340.  
فيما يخص البيانات هي "حقائق مجردة ليست ذات معنى أو دلالة في ذاتها بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيئاً إلى معرفة مستخدميها بما يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرارات، لذلك تتضمن البيانات على مجموعة من الحروف، والرموز، والأرقام، التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل النظام أو نتيجة لتعامل النظام مع الأطراف الأخرى خارج النظام (البيئة)"، وتتضمن هذه البيانات أرقاماً، أسماء، صوراً، أو أصوات، ورسومات وهذا المضمون يمكن ترجمته ومعالجته من قبل الإنسان أو الأجهزة لتتحول إلى نتائج (معلومات).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> على السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص340.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

وكما عرفت أيضا على أن البيانات هي "التمثيل لحقائق أو مبادئ أو تعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد والآلات الأوتوماتيكية" والأمثلة كثيرة عن البيانات تتمثل في عدد ساعات العمل الأسبوعي أو رقم رحلة الخطوط الجوية، أرقام مبيعات سنوية أرقام الإنتاج.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أوجه الاختلاف والتباين بين المعلومات والبيانات

للتفرقة بين البيانات والمعلومات وهي:<sup>2</sup>

- 1- يبدأ أي نظام للمعلومات بالبيانات DATA وينتهي بالمعلومات (INFORMATION).
- 2- البيانات هي حقائق تم تسجيلها، أو سيتم تسجيلها مستقبلا بشأن أحداث معينة، وقد تكون هذه الحقائق مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محددة العدد، وتعرف أيضا بالمدخلات أو المادة الخام للمعلومات، وبمعنى آخر هي مجموعة من الحقائق والمشاهدات التي يتم جمعها من مجتمع إحصائي معين، ويتم إدخالها إلى الحاسوب لمعالجتها وإخراج النتائج، ومن أمثلة البيانات: الاسم والسن والمهنة ومستوى التعليم، ومتوسط الدخل.... الخ.
- 3- المعلومات (INFORMATION) هي ناتج تشغيل البيانات، أو مجموع النتائج التي تم التحصيل عليها من الحاسوب، وبمعنى آخر هي مجموعة البيانات التي جمعت وأعدت بطريقة ما جعلتها قابلة للاستخدام أي مفيدة بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها، وهي تمثل المخرجات في نظام المعلومات ولها تأثير في إتخاذ القرارات المختلفة.<sup>3</sup>
- 4- يقوم المستخدم بإدخال البيانات للحاسب ثم يقوم بتشغيلها وترتيبها، ثم يجرى عليها بعض العمليات ليحصل على معلومة ذات قيمة وفائدة. وكل مجموعة من المعلومات تشكل معرفة ما وهذه هي وظيفتها النهائية، وتستخدم في تأكيد أو تصحيح معلومات سابقة، أو في إضافة حقائق أو أفكار جديدة لمستقبل أو مستخدم المعلومات.<sup>4</sup>
- 5- عادة ما تكون البيانات على شكل أرقام وجداول وأشكال بيانية، بينما تكون المعلومات على شكل نصوص وعبارات أو صور توضيحية، ويمكن أن تكون البيانات نصوصا أو أرقاما أو صورا أو أي شكل آخر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 83.

<sup>2</sup> هاشم أحمد عطية ومحمد محمود عبد ربه، الفرق بين البيانات والمعلومات، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:20، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:00، الموقع: [world-acc.net/vb/showthread.php?t=7187](http://world-acc.net/vb/showthread.php?t=7187).

<sup>3</sup> الفرق بين البيانات والمعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:50، الموقع: [www.aoua.com](http://www.aoua.com)

<sup>4</sup> الفرق بين البيانات والمعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:50، الموقع: [www.aoua.com](http://www.aoua.com)

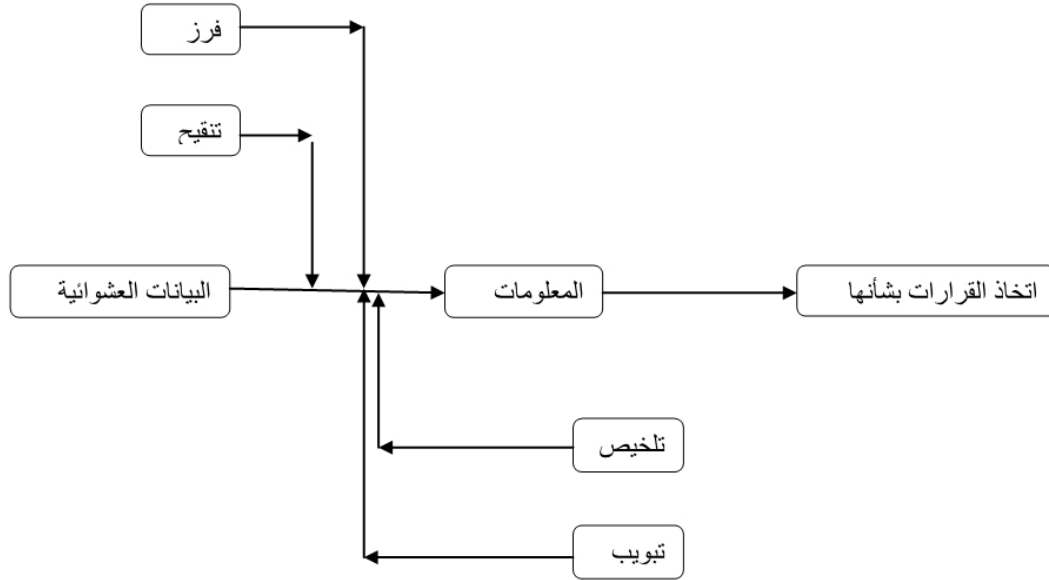
<sup>5</sup> الفرق بين البيانات والمعلومات، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 02:50، الموقع: [www.uqucs.com/vb/showthread.php?1020](http://www.uqucs.com/vb/showthread.php?1020)

\* المعلومة قد لا تكون في صورة كمية أي يعبر عنها بالأرقام، وإما قد تكون معلومة غير كمية أي وصفية.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

6- من الصعب أن نضع حداً فاصلاً بين البيانات والمعلومات، حيث تعتبر معلومات في بعض المراحل، ويعتبر بيانات في المرحلة التي تليها، ويمكن الحصول عليها من مصادر متعددة كالملاحظات والمناقشات مع العاملين ودراسة التقارير الوصفية، لكن المعلومات الكمية تساعد متخذ القرار بصورة أكثر فاعلية من المعلومات الوصفية.<sup>1</sup>

شكل رقم (01-06): مخطط بين كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ قرار بصدها



المصدر: حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية " مدخل كمي في الإدارة، طبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1997، ص50.

### الفرع الرابع: تعريف المعرفة

هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم فنحن نتلقى المعلومات ونمزجها بما تدركه حواسنا ونقارنها بما تخزنه عقولنا من واقع الخبرة السابقة ثم نطبق على هذا المزيج من أساليب للحكم في الأشياء وصولاً إلى النتائج والقرارات أو استخلاصاً لمفاهيم جديدة).<sup>2</sup>

المطلب الثالث: التطور المعلومات من جانب تاريخي<sup>3</sup>

الفرع الأول: في فترة الخمسينات:

<sup>1</sup> نفس المرجع.

<sup>2</sup> حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية " مدخل كمي في الإدارة، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص54.

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

كان ينظر للمعلومات كشرط لا بد منه وكأحد النظم البيروقراطية حيث كانت المعلومة في شكل كم هائل من الأوراق.

### الفرع الثاني: في فترة الستينات

تم إدراك الدور الفعال للمعلومات في مجال اتخاذ القرارات حيث عرفت النظم السائدة آنذاك باسم "نظم المعلومات الإدارية" والتي اعتبرت كمصنع لإنتاج المعلومات عن الإنتاج، المخزون، المقبوضات، المدفوعات في شكل تقارير دورية.

أصبح ينظر للمعلومات كأداة فعالة للرقابة على أعمال المؤسسة وللمساندة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل الإدارية وعرفت هذه النظم (نظم دعم القرار ونظم دعم الإدارة العليا) والهدف منها السرعة في عمليات اتخاذ القرار وحل المشاكل التي لا تحتل التأخر.

### الفرع الثالث: في فترة التسعينات

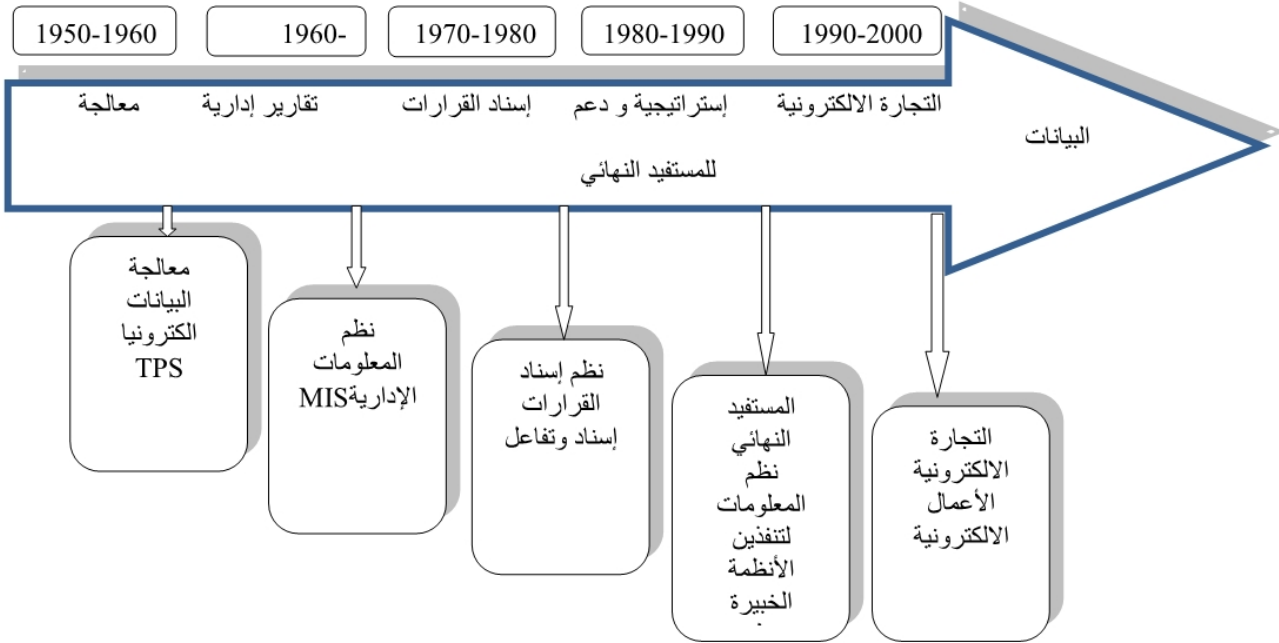
أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ووسيلة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية أو كأداة إستراتيجية للدفاع عن المؤسسة والتغلب على المنافسة الخارجية.

فالمعلومات تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تخفيض التكاليف وتنويع المنتجات واتخاذ القرارات السليمة.

وقد أدى هذا المفهوم إلى ظهور نظم جديدة تعرف (النظم الإستراتيجية) التي تهدف إلى التأكد من بقاء وازدهار المؤسسة في المستقبل القريب.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

الشكل رقم: (01-07) تطور دور النظم المعلومات في المنظمات



المصدر: بن احمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، صدر عن النشر العلمي والمطابع في جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 2013، ص62.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

الجدول رقم: (01-01) مراحل تطور المعلومات.

الغرض	نظم المعلومات آنذاك	المعلومات	الزمن
- تقليل التعامل مع حرب الأوراق	- آلة الحاسبة الالكترونية	- شرط لا بد منه - هي نتيجة من نتائج الإدارة البيروقراطي - هي عبارة عن حرب أوراق	الخمسينيات
- كتابة وصياغة التقارير	- ظهرت نظم معلومات إدارية لإنتاج وتوفير المعلومات	- تم إدراك دور المعلومات في تطوير عمليات وضع القرار	الستينيات
- المساعدة على زيادة سرعة القرارات الادارية	- ظهرت نظم دعم القرار . - ظهرت نظم دعم الإدارة العليا	- أصبحت المعلومات أداة للرقابة وحل للمشكلات ولتحسين صنع القرار .	السبعينات وأول الثمانينات
- المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات	- ظهرت نظم الاستثمار - ظهرت نظم الخبرة - ظهرت نظم الذكاء الصناعي - ظهرت تطبيقات الانترنت	- أصبحت الموارد موردا استراتيجيا وأداة لزيادة تحقيق الفعالية الإدارية	التسعينيات

المصدر: عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 1998، ص 166.

### المطلب الرابع: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات

من أجل دراسة صحيحة ودقيقة لهذه النظم لا بد من التعرف على العلوم التي تستمد منها هذه النظم المعرفة، فكل تطور أو تغيير في مجال هذه العلوم يؤدي بالضرورة إلى تطور وتحسين في الأداء في مجال

نظم المعلومات<sup>1</sup>، ويمكن تقسيم هذه المجالات والمداخل إلى:

\* مثال على ذلك التطور السريع في أجهزة الحواسيب الآلية أدى إلى الرقي بهذه النظم باعتبار هذه الحواسيب من أهم العناصر المادية التي تعتمد عليها نظم المعلومات في وقتنا الحالي.

<sup>1</sup> ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية مدخل النظم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص15.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

أ- مدخل فني.

ب- مدخل سلوكي.

ج- مدخل فني سلوكي.

### الفرع الأول: المدخل الفني

ساد مدخل فني مجال نظم المعلومات في البدايات الأولى لها، حيث تركز الاهتمام على علوم الحاسب الآلي وذلك بوضع النظريات حول قدرة الحاسب وأساليب تخزين والتعامله مع البيانات، أما علم الإدارة (Management Science) فقد ركز على تنمية نماذج معيارية لاتخاذ القرارات، في حين اهتمت بحوث العمليات بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بغرض تعظيم الأرباح وتدنئة التكاليف.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المدخل السلوكي

اتجهت بعض الدراسات في مجال نظم المعلومات إلى الاهتمام بالمشاكل والقضايا السلوكية<sup>\*</sup> الناتجة عن استخدام نظم المعلومات في المنظمات، فقد ركز علماء الاجتماع على دراسة الاستخدام الجماعي لنظم المعلومات والآثار التنظيمية الناتجة عن استخدام هذه النظم، واهتمت العلوم السياسية بالتعامل مع الآثار والاستخدامات السياسية للمعلومات واهتم علم النفس بدراسة استجابات الأفراد ودود أفعالهم نحو نظم المعلومات والحاسبات الآلية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: المدخل الاجتماعي

للكشف عن حقيقة نظم المعلومات لا يمكننا الاعتماد على مدخل منفرد فقط فمعظم مشاكل هذه النظم لا تكون فنية بالكامل أو سلوكية بحتة، لذلك أصبح من الضرورة الاعتماد على منظور متعدد المداخل فالمدخل الاجتماعي الفني، الذي يؤكد على وجوب استخدام تكنولوجيا ملائمة مع احتياجات المؤسسة والأفراد من

<sup>2</sup> ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية مدخل النظم، مرجع سابق، ص16.

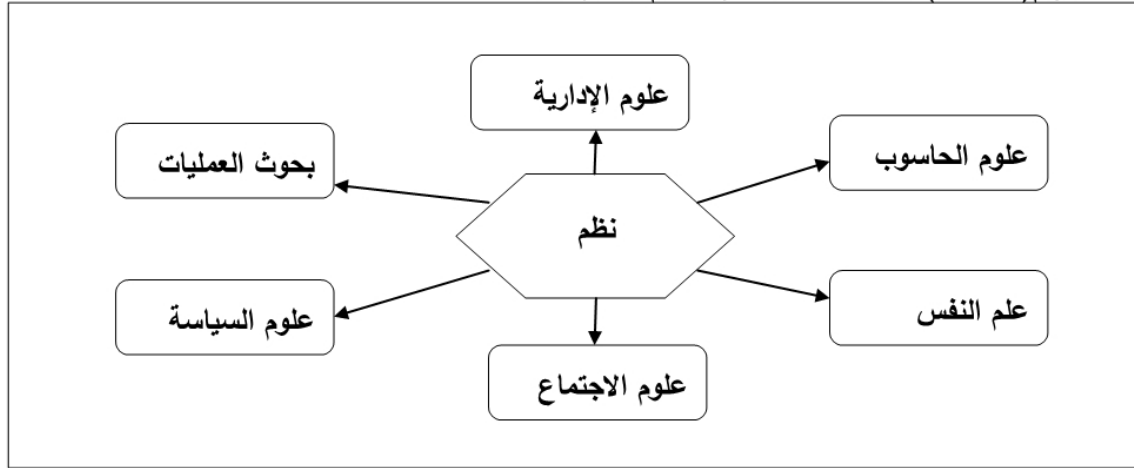
<sup>\*</sup> جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه ومن بين روادها ابراهيم ماسلو وفريدريك هنزبرغ وفكتور فروم المدرسة السلوكية ( behaviorai school ) لاتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين، اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم إتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها نع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم . ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي.

<sup>2</sup> ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية مدخل النظم، مرجع سابق، ص17.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

ناحية كما أنه ينبغي على هؤلاء الأفراد استيعاب التطورات التكنولوجية من خلال عمليات التدريب والتعليم للوصول إلى نقطة مشتركة تعظم عندها فعالية وكفاءة الأداء للنظام كله.<sup>1</sup> ويمكن تعبير عن المداخل المعاصرة لنظم المعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم (08-01) : المداخل المعاصرة لنظام المعلومات.

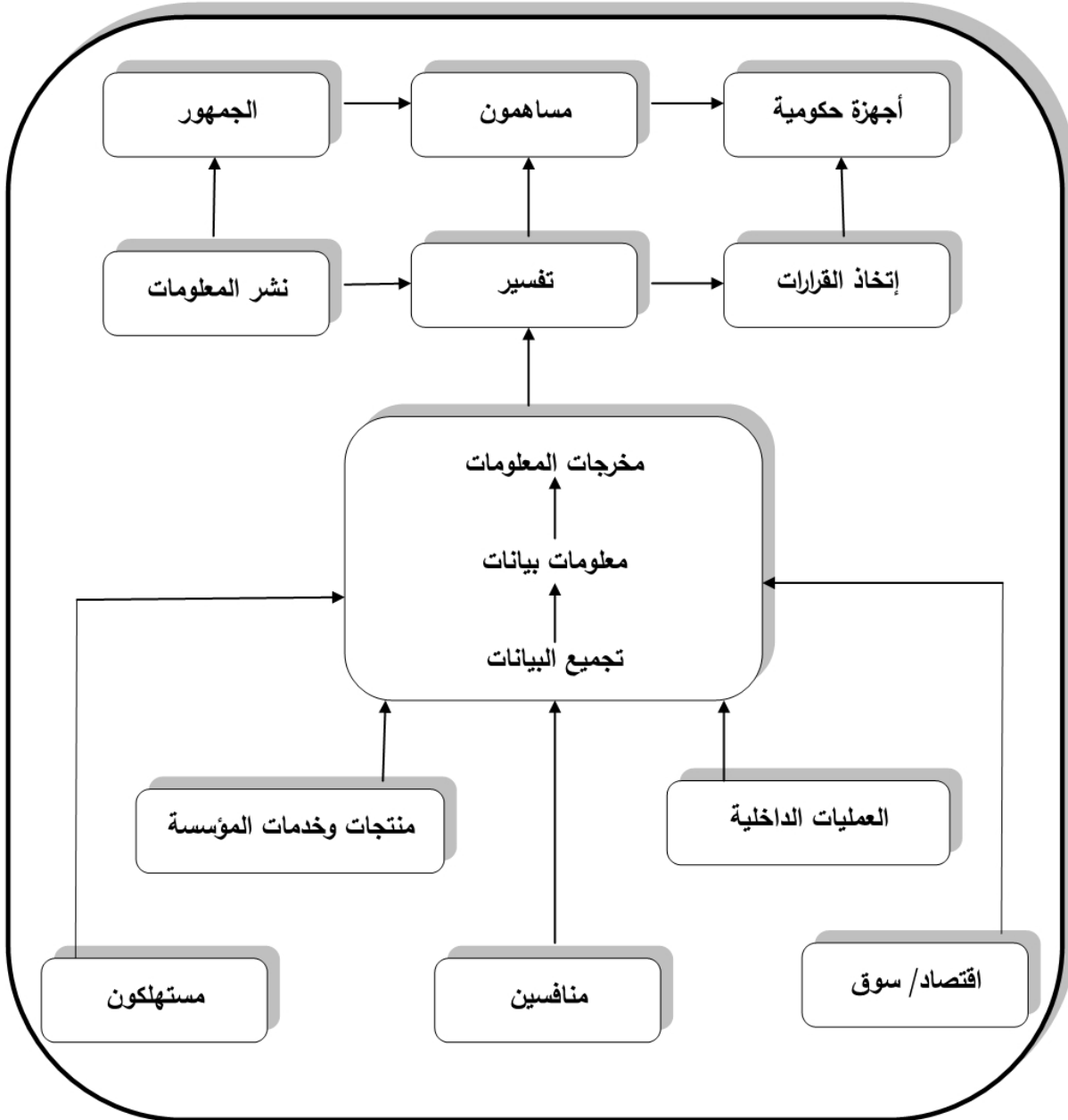


المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع، نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص15.

ومما سبق يمكن وضع نموذج لنظام المعلومات يحدد كل الجوانب التي تؤثر وتتأثر به.

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع، نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص15.

الشكل رقم (09-01): نموذج عن نظام المعلومات.



المصدر: على عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظام المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994، ص 124.



## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

المبحث الثاني: خصائص ومصادر المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات

سوف نتطرق إلى خصائص المعلومات ومصادرها ودور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: خصائص المعلومات

من خلال التعاريف السابقة حول التفرقة بين البيانات والمعلومات رأينا أن مخرجات النظام لا تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى (مفيدة) لمستخدمها.

ولا شك أن درجة الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات تتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى تؤدي المعلومة هذا الدور لا بد أن تتوفر فيها بعض الخصائص وهي كالتالي:

### الفرع الأول: الملائمة

ونقصد بها ارتباطها بموضوع القرار بحيث تتوافق احتياجات متخذ القرار ونوع القرار مع المعلومة حيث يجب أن تكون ذات صلة بالموضوع، ومن هنا يجب معرفة مدى ملائمة المعلومة من مستوى أداري إلى آخر ومن فرد إلى آخر داخل التنظيم، فمثلا رئيس مجلس الإدارة قد يحتاج إلى معلومات تختلف من حيث التفصيل والدقة والوقت عن رئيس قسم التسويق حيث تتعلق معلومة الأخير بقسمه وأنشطته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التوقيت المناسب

حتى تفي المعلومات بغرض المستخدم لها، عليها أن تكون في الوقت المناسب بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، أن تكون متوفرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار، فمثلا: المعلومات الملائمة جدا على شراء آلة اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: السهولة والوضوح:

يشير هذا الشرط إلى درجة خلو المعلومات من الغموض، بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية ومعادلات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها فالمعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها قيمة حتى لو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا، العدد الرابع، اليمن، ص132.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص132.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص133.

### الفرع الرابع: الصحة والدقة:

بمعنى أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل والمعالجة التي تتم على البيانات، فالمعلومات تكون صحيحة عندما يتم إدخال بيانات صحيحة إلى نظام المعلومات وتكون دقيقة عندما تقيس المتغيرات التي تليها حاجة المستفيد بدقة متناهية، فالأخطاء التي تظهر في المعلومات هي ناتجة في الغالب عن إدخال بيانات غير صحيحة وغير دقيقة أثناء المعالجة والذي يعرف في الأدبيات الأنجلو- سكسونية بمشكل (GIGO) garbage in garbage out أي "لا تكون مخرجات نظام المعلومات أفضل من مدخلاته" وتبقى خاصية الدقة أمر نسبي، إذ ترتبط بعدة عوامل أهمها نوع المعلومات، طبيعة الاستخدام، المستوى الإداري وطبيعة المعايير المستخدمة في القياس وغيرها، وللإشارة فإنه يمكن قياس نسبة المعلومات الدقيقة من خلال معرفة نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: الشمولية في النظام

يشير (Burch and Grudnitski) إلى أن نظام المعلومات الجيد يجب أن يلبي احتياجات صانعي القرارات في مختلف مواقعهم الوظيفية، مهما اختلفت أنماطهم الشخصية في صناعة القرار، من حيث طبيعة ونوع المعلومات المقدمة (وصفية، كمية، مفصلة، موجزة، شاملة، عامة ... الخ) لمساعدتهم في صنع القرارات.<sup>2</sup> بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو كافة جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى أجزاء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة، فلا يجب فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في كم هائل من البيانات والإحصائيات إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار ويقلل من فوائد المعلومات في مجموعها بالنسبة له، ولكن المطلوب هو أن تتوفر معلومات مختصرة تركز على موضع الانحراف أو الاختلاف عن الخطط الموضوعية.<sup>3</sup>

\* الأنجلوسكسونيون (بالإنجليزية: Anglo-Saxons) هم القبائل الجرمانية التي غزت وسكنت بريطانيا في القرن 5 والقرن 6، تلك القبائل هي الأنجلز، والسكسون، والبيوت، وقد تركوا أوطانهم الأصلية وهي شمال ألمانيا وهولندا والدانمارك، واتجهوا نحو بحر الشمال على متن مراكب خشبية. واستوطنوا جهات بريطانيا الجنوبية والشرقية في القرن الخامس بعد الميلاد، وبعد حوالي مائتي عام انضمت هذه المجموعات الثلاثة في مجموعة واحدة دعت بالأنجلو-ساكسون.

<sup>1</sup> Mohamed Louadi, *Systems d'information organizational*, tome1, Centre de publication universites Tunis, 2006, p.55

<sup>2</sup> حسن علي الزغبى، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد2، سنة 2007، ص 175.

<sup>3</sup> حسن علي الزغبى، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان)، مرجع سابق، ص 176.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### الفرع السادس: القبول

بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة أو بالوسيلة التي يقبله مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل والمضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل جداول وإحصائيات أو رسومات بيانية، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة فلا تكون مختصرة بأكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل مستخدمها.<sup>1</sup>

### الفرع السابع: التكلفة

إن عملية إدخال ومعالجة المعلومات لها تكلفة يجب علينا أن نقارنها مع المنفعة التي سنحصل عليها من استخدام هذه المعلومة، وللمعلومة قيمة قصوى إذا ساهمت في تقليل درجة عدم التأكد، أي يجب أن تكون المعلومة اقتصادية بمعنى أن لا تكلف المؤسسة أكثر مما يتوقع أن تفدها أي أن تكون قيمتها إيجابية، ويدعم (DHNIN) دهنين هذا بقوله: "اقتناء معلومة ليس له أهمية إلا في حالة ما إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها وقيمة المعلومات تتوقف على منفعتها."<sup>2</sup>

قيمة المعلومة = منفعة المعلومة - تكلفة المعلومة

ويوجد من الباحثين من يربط قيمة المعلومة بحدائتها يرى د.عبد الرحمان الصباح: أن قيمة المعلومة ترتكز أساساً على عمرها الزمني لأن المعلومة الحديثة متعلقة بالظروف الحالية لأن البيئة الخارجية في تغيير مستمر.

### المطلب الثاني: مصادر المعلومات

تظل المعلومات دون فائدة حتى تستخدم وذلك بانقالها من مصدرها الأصلي مروراً بأجهزة المعلومات حتى تصل إلى المستفيد الذي بدوره يطبق المعلومات على احتياجاته المتنوعة، هذا الانتقال يتم من خلال وسيط ما، أو مصدر ما، وعلى ذلك فمصدر المعلومات هو مصدر الذي يحصل منه الفرد على المعلومات تحقق احتياجاته وترضي اهتماماته، وتعتمد مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة على النحو التالي:<sup>3</sup>

- معلومات صادرة على نظم إدارة، ومنظمات أخرى محلية وعالمية؛
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعایشهم إدارة المؤسسة في أي مجتمع، والذي تتفاعل معهم بالتعامل أو تبادل المباشر وغير المباشر؛

<sup>1</sup> علمي لزه، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> أمل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، ط 1، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر 1999، ص 51.

<sup>3</sup> فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، سعودية، 2004، ص 21.

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع، لها سلطة التشريع والتصريح أو التقليد (مثل الحكومة).
- معلومات صادرة عن نظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة؛
- والى جانب تلك المصادر الخارجية فان الإدارة ذاتها تنتج إشكالا متنوعا من المعلومات بحكم نشاطها الذاتي، وأوضاعها الداخلية.
- ومصادر المعلومات قد تكون وثائقية، أي مدونة أو مسجلة بشكل من الأشكال، وقد تكون المصادر غير وثائقية أي شفاهية، وسوف نوضح ذلك على النحو التالي:
- أ- المصادر الوثائقية من حيث الشكل، قد كون في واحد أو أكثر من الأشكال التالية: الورقيات، السمعيات والمرئيات؛
- ب- المصادر الشفاهية: مثل سؤال احد الزملاء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى، والمناقشات بين الزملاء، واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والاجتماعات؛
- ج- المصادر الأولية: مثل الدوريات العلمية، ووقائع المؤتمرات، والأطروحات الجامعية، والمواصفات، والمطبوعات الرسمية، والمطبوعات الإحصائية، والدراسات والبحوث الميدانية والقوانين والتشريعات، والوثائق الإدارية من مراسلات ومذكرات داخلية ومنشورات أو تعميمات وقرارات وسجلات... الخ؛
- المصادر الثانوية والمصادر من الدرجة الثالثة، فهي مثل القواميس، الموسوعات، الكشافات، المستخلصات، الأدلة، قواعد البيانات وغيرها.
- وعادة ما تأخذ مصادر المعلومات المسجلة، أو المدونة طريقها إلى المعلومات أي كانت التسميات التي تطلق عليها، أو أي كانت مستوياتها، فقد توجد المصادر كلها، أو في مكتبة أو قسم للتوثيق، أو وحدة للأرشيف.
- ويحدد الباحثين في مجال إدارة المعلومات أن مصادر المعلومات ينقسم إلى ثلاثة مصادر رئيسية هي:

### الفرع الأول: المصادر الداخلية

تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو أدوات دخل المؤسسة، كذلك تشمل كل السجلات والتقارير المتعلقة بأوضاع العمل وإجراءاته وظروفه وصعوبته، فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة لأنها أساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط والسياسات وتقييم الأداء ويتم تجميع المعلومات الداخلية على أساس رسمي للأحداث التي وقعت بالفعل وتتكون مما يلي:<sup>1</sup>

\* مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم.

<sup>1</sup> JEAN FRANCOIS dhnin, **BRIHE fournie 50 themes d'initiation a l'conomie d'entreprise**, ed bral, paris, 1998,p38.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### أولاً- المعلومات المتعلقة بقسم المحاسبة والمالية

تعتبر المحاسبة جزء من نظام المعلومات العام للمؤسسة وتشمل رقم الأعمال الميزانية، الفواتير جدول الحسابات النتائج، ويوفر نظام التكاليف الذي يعتبر جزء من النظام المحاسبي قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، لهذا يجب تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المستويات الإدارية المختلفة.

### ثانياً- المعلومات المتعلقة بقسم المبيعات

وتحتوي على المعلومات الخاصة بفواتير البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة وطريقة الدفع وطرق النقل والتأمين وتحتوي على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود وتقارير الممثلين ودراسة السوق.

### ثالثاً-المعلومات المتعلقة بقسم الإنتاج

هي معلومات تختص بالتدفق المادي للسلع أو الإنتاج من السلع والخدمات وتتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج ومواصفة المنتجات وعدد الآلات والطاقة الإنتاجية وساعات التشغيل وبرامج الصيانة فهذه المعلومات تقدم فرص كبيرة للتنمية وتوفير التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمؤسسة.

### رابعاً-المعلومات المتعلقة بقسم المشتريات والمخازن

تتضمن معلومات تتعلق بالموردين وأصناف السلع وأسعارها وتكاليف النقل وعقود وفواتير الشراء وميزانية المشتريات، وطاقة التخزين وتقارير الجرد وسجلات الفحص والاستلام.

### خامساً- المعلومات المتعلقة بقسم الموارد البشرية

وتتعلق هذه المعلومات بالعاملين بالمؤسسة وتتضمن عدد العاملين ومدة خدمتهم والأجور والتعويضات والترقيات والعقوبات والتدريب والقوانين المتعلقة بشؤون الموظفين.

### سادساً-المعلومات المتعلقة بقسم البحث والتطوير

تحديد تكاليف التطوير والبحث تحدد جودة المنتجات ونوعيتها والتقنيات الواجب استخدامها لمقابلة التطورات السريعة.

### الفرع الثاني: المصادر الخارجية

المؤسسة وهي تزاوّل نشاطها تظل في اتصال دائم بمحيطها الذي يزودها بدون انقطاع بمعلومات، وتشمل أطرافاً متعددة كالحكومات والمؤسسات الإعلامية، الموردين والعملاء.

وتحصل على المعلومات المتعلقة بالقوة العاملة، والطاقة والأفكار والآراء والقيم المختلفة والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات المتعددة.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

ويتضمن المصدر الخارجي القسمين التاليين:<sup>1</sup>

### أولاً- المعلومات الأولية

وهي جمع المعلومات التي يتم تجميعها من طرف فئات معينة للمرة الأولى ولم يتم استعمالها من قبل، وقد يحدث أن تكون ما جمعه أحد الأفراد للمرة الأولى مماثلاً لما قد جمعه المؤسسة أو فرد معين في وقت مضى فهي تعتبر معلومات أولية بالنسبة لهم حتى وإن قامت مؤسسات أخرى بتجميع نفس المعلومات، وتتميز المعلومات الأولية عن غيرها من المعلومات الأخرى في أنها تتصل بالمشكلة مباشرة مما يوفر على المدير متخذ القرار الوقت والجهد و يطمئنه إلى مصادرها، ويمكن للمؤسسة أن تجمع معلومات بنفسها أو تستأجر مكتب استشاري لأداء العمل نيابة عنها، ويتم تجميع هذه المعلومات من المصادر التالية:<sup>2</sup>

#### أ- الملاحظة

ويتم فيها الحصول على أجوبة جزئية لمشكلة معينة عن طريق ملاحظة للأحداث المرتبطة بها وهي توفر معرفة أولية عن المشاكل أو العمليات محل الاهتمام.

#### ب- التجربة

من أجل التحكم أكثر في المعلومات تلجأ المؤسسات في بعض الأحيان لاعتماد على التجريب لتحديد نوعية وفائدة هذه المعلومات ويقدر ما كانت التجربة ناجحة بقدر ما يكون استغلال هذه المعلومات ذو فائدة.

#### ج- المسح (البحث الميداني)

يعتبر المسح أحد الطرق الشائعة في تحصيل المعلومات الأولية و هذه الطريقة تمكن من الوصول إلى عدد كبير من مصادر المعلومات مع العلم أن المسح يحتاج إلى تخطيط جيد.

#### د- التقدير الشخصي

نحصل على التقدير الشخصي من المسيرين داخل المؤسسة كمدراء ورؤساء والإدارات أو من خارج المؤسسة كالمستشارين والخبراء

#### ثانياً: المصادر الثانوية (المعلومات الثانوية)

هي معلومات تم تجميعها وتخزينها في مكان قابل للوصول إليه وغالبا لا تحتاج المؤسسة لهذا النوع من المعلومات الخاصة بالمشاكل التي تواجهها.

ومن الطبيعي أن تجد ملفات ضخمة وأجهزة مختلفة التي يمكن الرجوع إليها للحصول على معلومات عن السكان، الاستهلاك، الإنتاج وقد تم جمع هذه المعلومات من مصادر ثانوية وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الدهراوي جمال الدين مصطفى والآخرين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص19.

<sup>2</sup> نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، منشورات جامعية، دمشق سوريا، 1997، ص198.

<sup>3</sup> الدهراوي جمال الدين مصطفى والآخرين، نظم المعلومات المحاسبية، مرجع سابق، ص20.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

- أ- معلومات الشركة: وهي كل المعلومات التي تكون بحوزة الشركة.
- ب- مصادر خارجية: وهي عبارة عن مؤسسات خاصة في الاستشارة والخبرة.
- ج- المطبوعات والمنشورات: وهي عبارة عن كل ما يطبع وينشر خاصة المطبوعات والمنشورات المتخصصة.
- د- الأجهزة الحكومية: وهي كل الوثائق والقوانين والمناشير والمعلومات التي تعطيها أو تنشرها الدولة.
- الجدول رقم: (01-02) مصادر البيانات الثانوية

من خارج المؤسسة	من داخل المؤسسة
- الأجهزة المركزية للإحصاء في الدولة.	- إدارة الإحصاء و نظم المعلومات
- غرف التجارة و الصناعة.	- النظام المحاسبي.
- وزارات و الهيئات المختلفة للدولة.	- إدارة البحوث و التطوير.
- اتحاد الصناعات.	- إدارة التسويق.
- الجهاز المصرفي ونشرات البنك المركزي	- إدارة الإنتاج
- النقابات المهنية	- إدارة التمويل.
- الجمعيات العلمية	
- مؤسسة هيئة الأمم المتحدة	
- المجلات والدوريات والنشرات العلمية	
- مؤسسة هيئة الأمم المتحدة	
- المجلات والدوريات والنشرات العلمية	

المصدر: محمد فريد الصحن وطارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الطباعة وتوزيع، مؤسسة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 155.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### الجدول رقم: (03-01) مقارنة بين أنواع المعلومات الأولية والثانوية

المعلومات الأولية	مميزاتها	عيوبها
1- الملاحظة 2- التجارب 3- البحث الميداني 4- التقرير الشخصي	معرفة أولية -تجنب التحيز التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام طريقة كفئة للوصول إلى مجموعة كبيرة من الناس الحصول على المعلومات من الخبراء الطرف الوحيد	صحة الملاحظة قد يؤثر على ما يراد ملاحظته تصميم التجربة قد لا يكون ممثل تقييم الأسئلة وحجم البحث رد فعل قد لا يكون متفق عليه
المعلومات الثانوية	مميزاتها	عيوبها
1- معلومات الشركة 2- المصادر الخارجية 3- المطبوعات والمنشورات 4- الأجهزة الحكومية	محددة وفقا للموقف-موجودة جاهزة تكلفتها رخيصة نسبيا لا يمكن وجودها بطريقة سهلة الحصول عليها تكلفتها قليلة	عدم ملائمة الوقت قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة لغرض مستحقها غالية قد تكون متميزة قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها.

المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، بدون سنة أو بلد النشر، ص80.

### المطلب الثالث: وظائف المعلومات وأهدافها:

ويتم توضيح عناصر أنواع المعلومات لمستخدمها وتحديد أهدافها.

### الفرع الثالث: وظائف نظام المعلومات

إن وظائف نظام المعلومات متنوعة ومتعددة وتفاوت أهميتها من وظيفة لأخرى وكل هذه الوظائف أساسها المعلومات، فهي تتلخص في تجميع المعلومات ثم معالجتها وتخزينها وبعد ذلك توزيعها وإيصالها إلى مواقع طلبها، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1 Robert Reix, systèmes d'information et management des organisations, édition vuibert edition II 2001, P142.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### أولاً- تجميع البيانات

وتبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة إلى نظام المعلومات ويتم تسجيلها والتأكد من مدى صحتها ودقتها والمصادقة عليها، وبعدها يتم تصنيفها تبعاً لأماكنها الرئيسية وبعدها نقل هذه البيانات من نقطة الحصول عليها إلى أماكن تشغيلها ويتم حسب الخطوات التالية:

أ-الإصغاء:

نظراً لوجود المؤسسة في محيط يتميز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون مصغية لكل التطورات والمتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط وسلوك المستهلك وهذا لاستغلال الفرص المتاحة وتفادي كل التهديدات المحتملة، ولهذا فالمؤسسة التي تبني نظام معلوماتها على الإصغاء الخارجي الذي يجمع معلومات كمية ونوعية نافعة للعمل على المدى المتوسط والطويل، وكذلك يضاف إليه الإصغاء الداخلي لحيازة معلومات تخص تنظيم المؤسسة يكون موقعها التنافسي جيد.

### ب-الجمع

جمع دقيق لكل المعلومات الرسمية مرتبة ومتسلسلة ومخزنة بغية استعمالها في حل المشاكل.

### ج-التخزين

هي وظيفة رئيسية للرقابة لأنها تسمح بالمحافظة التاريخية للمعلومات الضرورية لمتابعة التطورات في البيئة. ويستعمل وسائل تقنية (ملفات ورقية، ملفات تقنية) وكذلك طرق تنظيمية (طرق الترتيب، التخزين على الأرشيف).

### ثانياً: تشغيل و معالجة البيانات

وهي عملية تحويل البيانات التي سبق جمعها إلى معلومات تفيد مستخدميها في أداء مهامهم، وهذا عن طريق عمليات إضافية تكون في شكل مصادقة وتصنيف البيانات في مجموعات متجانسة وترتيبها وفق أسس معينة أما إذا كانت البيانات كمية فيتم اللجوء في هذه الحالة إلى عملية حسابية ومقارنة بين هذه القيم الكمية، ونتيجة لعمليات المعالجة يتم استخراج معلومات جاهزة لاستعمالها في أماكنها المخصصة لها، ويمكن أن تتم المعالجة، إما يدوياً أو آلياً.

### ثالثاً: نظم إدارة البيانات: S.G.B.D<sup>1</sup>

وتتكون من ثلاثة مراحل: تخزين وتحديث واستدعاء.

<sup>\*</sup> باللغة الفرنسية: S.G.B.D وهي اختصار لنظم قواعد البيانات (Systems de gestion de base de données) اما باللغة الإنجليزية: Database Management System واختصاراً DBMS هو عبارة عن مجموعة برامج حاسوبية تتحكم في تنظيم وتخزين وإدارة وسحب البيانات (DATA) من قاعدة بيانات ويدير النظام العديد من قواعد البيانات ومثال برنامج مايكروسوفت أكسل Microsoft Office Excel 2007 و Access Microsoft و Filmmaker و servers SQL و Oracle... الخ من البرامج.

### أ- التخزين

هو وضع البيانات في ملفات أو قواعد بيانات، وتقدم البيانات المخزونة مختلف الأحداث التي تجري بالمؤسسة، تستفيد منها المؤسسة في عمليات التخطيط.

### ب- تحديث البيانات

هي عملية تعديل البيانات المخزنة من خلال حذف وإضافة بيانات حتى تتطبق البيانات والعمليات والقرارات المتخذة حديثاً.

### ج- الاستدعاء

أما عملية استدعاء البيانات فنعني بها استخراج البيانات المخزنة قصد تحويلها إلى معلومات لمستخدم نظام المعلومات.

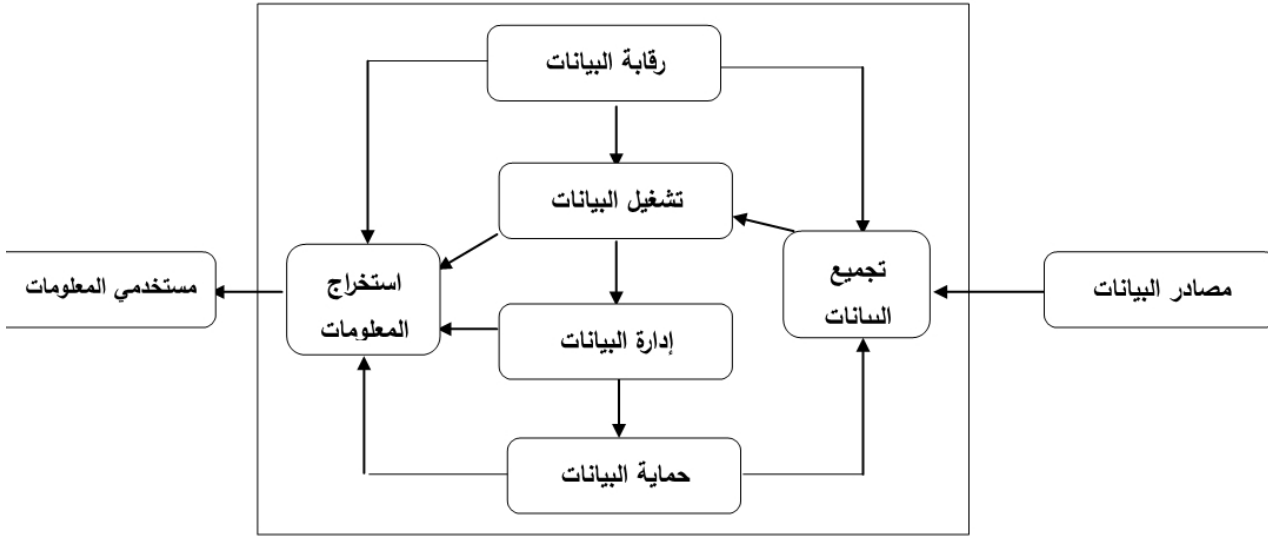
### رابعاً: رقابة وحماية البيانات

مخافة افتقاد للدقة والصحة وتفاديا لوقوع أخطاء في البيانات أثناء التشغيل تبرز أهمية حماية البيانات من المتلاعبات والتأكد من صحتها ودقتها والإجراءات الخاصة بهذه الوظيفة يجب أن تمس مختلف مراحل عمليات تشغيل نظام المعلومات. فمهمة المصادقة تعتبر من قبيل الرقابة خلال تجميع وتشغيل البيانات.

### خامساً: إنتاج المعلومات

وهي تتضمن إنتاج التقارير التي تحتوي على المعلومات الناتجة من التشغيل أو من البيانات المخزنة أو كلاهما، ثم يلي هذه العملية عملية التوصيات، وهي الوظيفة النهائية لنظام المعلومات التي تعني توزيع المعلومات ووضعها في متناول المستخدمين.

الشكل رقم (10-01) : وظائف و مهام نظام المعلومات.



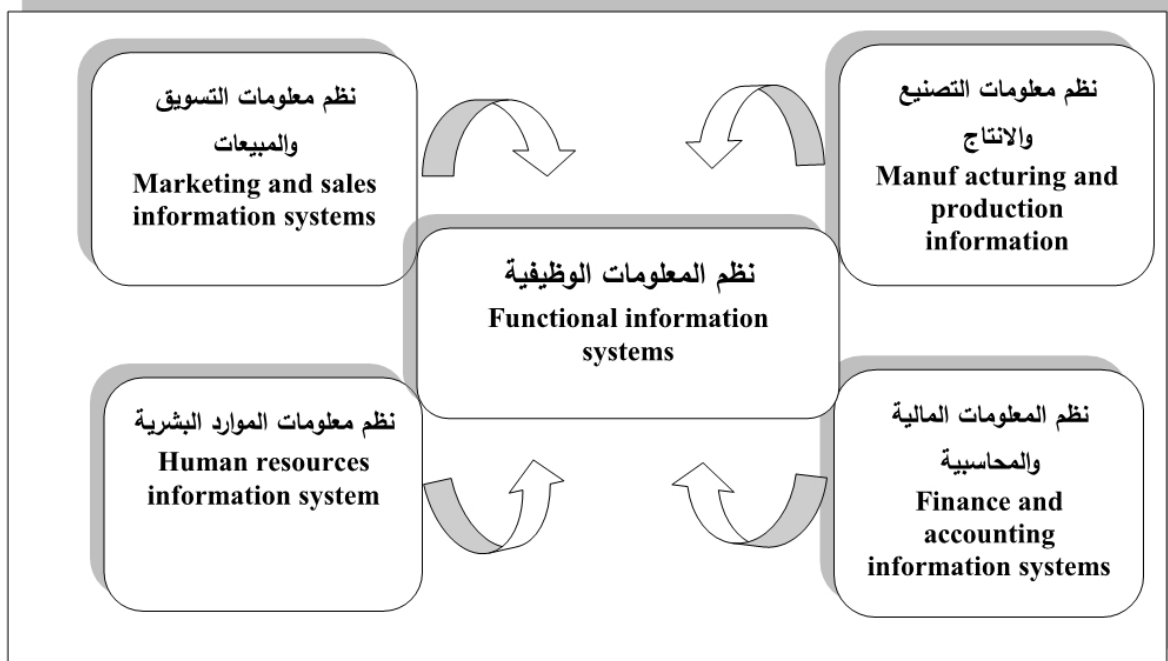
source: Robert Reix, systèmes d'information et management des organisations, édition vuibert edition II 2001, P142.

#### أ- نظم المعلومات الوظيفية:

تستخدم النظم لدعم الوظائف والأنشطة المختلفة في الأعمال، إذ يوجد العديد من نظم المعلومات التي تدعم وظائف الأعمال المختلفة سواء في المالية والمحاسبة، والتسويق إدارة الموارد البشرية ومن المفيد أن نعرف كيف تؤثر نظم المعلومات على الوظائف الأعمال الخاصة، وعموما تقدم نظم المعلومات الوظيفية الخدمات التالية للمستويات وذلك بإعداد التقارير الإدارية عن النشاطات الوظيفية في المؤسسة كذلك إمكانية الاسترجاع الفوري للمعلومات لمن يطلبها إن كان مخولا بذلك،<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح نظم المعلومات من المنظور الوظيفي.

<sup>1</sup> فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، مرجع سابق، ص115.

شكل رقم: (01-11) النظم من منظور وظيفي

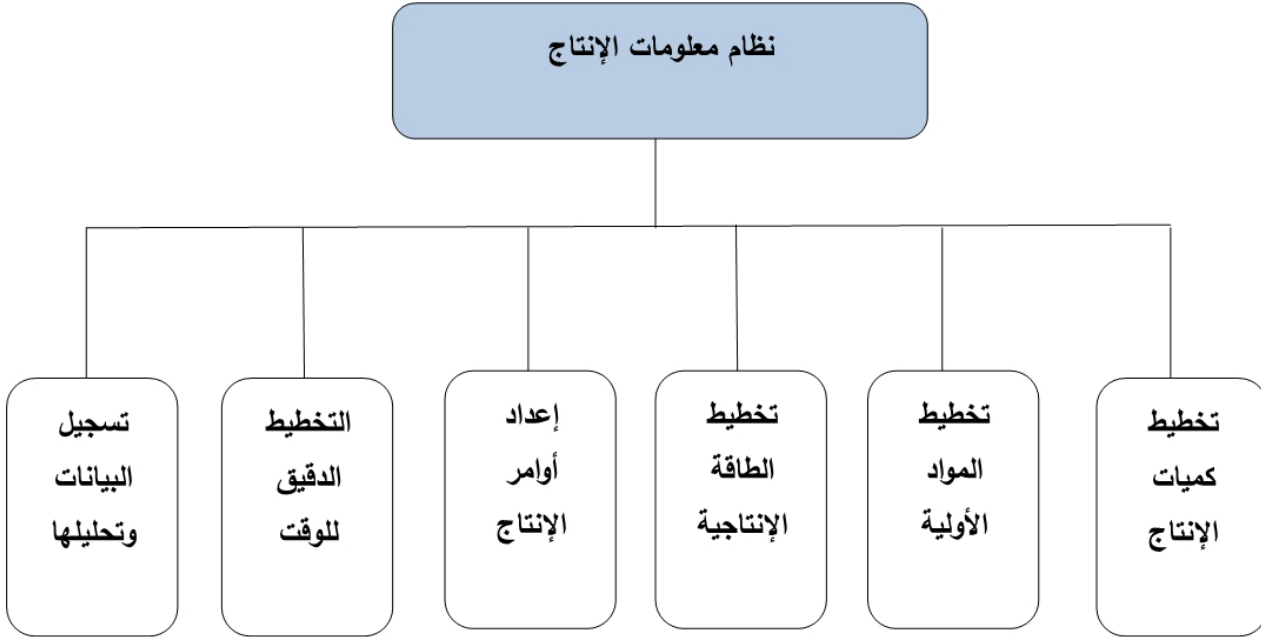


المصدر: فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثانية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 117.

#### ب- نظام معلومات الإنتاج:

يرافق وظيفة الإنتاج نظامان للمعلومات هما نظام معلومات التخطيط وتوجيه الإنتاج ونظام معلومات الهندسة الصناعية الذي يتضمن معلومات حول تصميم المنتجات وتطويرها وكذلك حول أنظمة الإنتاج والنقل الآلية.

الشكل رقم: (01-12) نظام معلومات الإنتاج



المصدر: فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثانية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 121.

تقوم إدارة الإنتاج بتحديد كميات الواجب إنتاجها وهذا بالاعتماد على خطة المبيعات وتوزيع هذه الكميات على المراحل الزمنية المكونة لفترة الخطة.

وبعدها نحدد خطة المواد الأولية ومواصفاتها الضرورية أي تحديد كمية المواد الأولية اللازمة للخطة وتوزيع هذه الكميات على المراحل الزمنية للخطة أما خطة الطاقة الإنتاجية فهي تحديد الطاقة الإنتاجية اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج موزعة على أقسام المؤسسة والمراحل الزمنية بناء على الطاقة الإنتاجية المخططة في المرحلة السابقة ونشكل أوامر الإنتاج حلقة الوصل بين وظيفة تخطيط الإنتاج ووظيفة تنفيذ الإنتاج.

ويقوم نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج في تزويد بقية الأنظمة الفرعية في المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تستخدم في إعداد خطط المشتريات، المخزون، العمالة.

تعد هذه البيانات الأساس للعديد من المعالجات اللاحقة في إطار أنظمة المعلومات ضمن المؤسسة.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### ج- نظام معلومات التسويق

إن أهم نشاط في المؤسسة هو التسويق الذي يمكن من خلق فوائد ذات أهمية كبيرة خاصة عند استعماله لتكنولوجيا المعلومات، ونظرا لاختلاف المؤسسات من حيث الحجم، ونوع المنتج المباع إضافة إلى طبيعة الزبائن وشروط المنافسة، فإن الكلام سيكون بصفة عامة على وظائف هذا النظام الأساسية وطبيعة المعلومات المعالجة.

➤ **مستوى العمليات:** بعض المؤسسات التي توزع مباشرة للزبائن لا تقوم بتسيير الطلبات كما أن متابعة الزبون غير موجودة.

➤ **مستوى الرقابة:** الميزانية الوظيفية التي تشمل مقارنة التنبؤات والتحقيقات في معظم الأحيان مؤسسة في إطار عام لتسيير الموازنات.

➤ **مستوى التخطيط:** نظام المعلومات في هذا المستوى يدعم القرار والنماذج المستعملة يمكن أن تكون معقدة.

➤ **مستوى الخيار الاستراتيجي:** فالخيارات التي تتعلق بالمنتج والسوق ماذا تنتج وإلى أي سوق هي قرارات جد معقدة تتطلب معطيات خارجية عديدة المعلومات في جميع المستويات السابقة تركز على قاعدتين أساسيتين للمعطيات تتعلق بالمنتج و الزبون.

❖ **قاعدة بيانات الزبون:** محتوى بيانات هذه القاعدة أنها تتضمن معلومات خاصة بالزبون فبعضها كلاسيكي كالعنوان والاسم وآخر محاسبي كوضح الحسابات وطبيعة التسديد ومعلوما تجارية كحجم المبيعات، نوع المنتج المشتري، طبيعة النشاط.

❖ **قاعدة بيانات المنتج:** وهي المعلومات المتعلقة بخصائص المنتج: تعريفه، خصائصه التقنية، التجارية، والمبيعات المحققة.

### د- نظام معلومات الموارد البشرية human resources information systems

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بتخزين ومعالجة المعطيات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام و تطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليها ومن بي هذه المعلومات نذكر منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إن هناك مجموعة من الوظائف تمارسها إدارة الموارد البشرية ويعمل نظام معلومات الموارد البشرية على مساعدتها في أداءها، يجب وجود نظام معلومات يحتوي على معطيات حول العاملين وكذلك وجود معطيات كافية حول مراكز العمل، وتمثل هذه المعطيات المدخلات للعديد من التطبيقات ضمن نظام معلومات الموارد البشرية ونظم المعلومات الأخرى.

<sup>1</sup> المصدر: فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثانية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 117.

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

- تحديد الاحتياجات من العاملين؛
- تأمين العمال والمحافظة عليهم؛
- استخدام العاملين؛
- تطوير مهارات العاملين.

### الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات

لنظام المعلومات ثلاثة أهداف أساسية:<sup>1</sup>

- القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة؛
- المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها ووضعيتها ومراقبة تطورها؛
- التنسيق: معالجة المعلومات يحضر المؤسسة لتنسيق نشاطاتها و أنظمتها الفرعية كما سبق هنالك أهداف يعمل نظام المعلومات على تحقيقها؛
- تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب؛
- تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومات ومجال استخدامها؛
- تحديد مكانزمات جمع، معالجة، وعرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، تحديد الشكل المناسب للمعلومات وتقييم تكلفتها.

### الفرع الثالث: أهمية المعلومات

تسعى المؤسسة لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وأحد أهم الموارد التي تمكن المؤسسة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات، فتعد المعلومات أحد الموارد الجوهرية للمؤسسة في العصر الحالي ولكي تحافظ المؤسسة على بقاءها فهي ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات وهذا بتكليفها مع بيئتها ولا يحدث ذلك إلا بتوفر كم هائل من المعلومات سواء داخلية أو خارجية وإذا أرادت التفوق والازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذه الموارد.<sup>2</sup>

حيث يكشف تحليل عن أهمية المعلومات بقوله أن الحصول على المعلومات هو الذي يمكن من تحليل المواقف، وإيجاد الحلول المناسبة لأي مشكل أداري أو سياسي، واتخاذ القرارات السليمة، كما يؤدي طبعاً من خلال الخيارات المتاحة إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة والمؤثرة بدورها في مستقبل قطاع أو نشاط بلد من البلدان، وتتحدد أهمية المعلومات إلى ثلاثة مستويات في النسق الاجتماعي والاقتصادي هي:<sup>3</sup>

فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، مرجع سابق، ص123.

<sup>1</sup> علمي لزه، أهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص126.

<sup>3</sup> محمد الصرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، صص280-281.

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

- ✓ الإسهام الفاعل في إيجاد الحلول الملائمة لتجاوز جميع تحديات العصر وطوراي الإدارة الناجمة من التحولات المتعددة الأبعاد والتقدم العلمي والتكنولوجي.
- ✓ الإسهام في التطوير نشاط البحث العلمي وتحسين بيداغوجية التعليم بواسطة الرجوع إلى المصادر العلمية المتاحة في جميع التخصصات.
- ✓ الإسهام في الابتكار وتجسيد الاختراعات في الوسط الاجتماعي والاقتصادي بما فيه المحيط العمل وتحسين ظروف الحياة العامة.

ولقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المؤسسة من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغير والتطور للمؤسسة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو لأساليب التسيير وهي تضمن كذلك الاتصال على المستوى (صاعد، نازل، أفقي) وهذا ما يضمن التنسيق والانسجام بين مختلف المستويات والوحدات بهدف ترشيد مختلف القرارات على مستوى المؤسسة، ولا تقتصر استفادة المؤسسة من المعلومات في إدارة أمورها الداخلية بل تستفيد من ذلك في إدارة أمورها الخارجية أيضا وفي تحديد علاقتها بمحيطها، فالمستثمرون يستفيدوا من المعلومات عن المؤسسة في قياس مدى صحة الأداء المالي، كما يستفيد المقرضون والممولون من هذه المعلومات في الحكم على مدى إمكانية إقراضها، وتستفيد الأجهزة الرقابية الحكومية من المعلومات عن المؤسسة في متابعة تنفيذها للقواعد واللوائح والإجراءات والقوانين، أما العملاء فهم يستفيدون من المعلومات عن المؤسسة في تقرير تعاملهم معها وشراء منتجاتها فعلى المؤسسة أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح وبالتالي الأداء الجيد والسليم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 126.

\* ولتوضيح أكثر مثلا فالإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط، من جهة أما الإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين الأفراد العاملين في الإدارة العليا وهكذا... إلخ.



## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

### المبحث الثالث: عموميات حول اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من الإدارة ويتميز متخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب وفي الوقت المطلوب، ويجب أن نميز بين القرار وصنع القرار.

### المطلب الأول: مفهوم القرار وصنع القرار

حيث أن عملية اتخاذ القرار تختلف وتتوسع حسب الأساليب الإدارية والمدارس الإدارية المطبقة في المؤسسات،\* حيث تختلف بين الإدارة العلمية والإدارة السلوكية والظرفية، والكمية والإدارة بالأهداف.<sup>1</sup> يعرف مينتزربرغ "Miutzbery" القرار بأنه التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما. ويعرف هاريسون "Harrison" بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين، أما ديفيد هولت "David Holt" فيعرف صنع القرار بأنه عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديلا واحدا وتنفيذه.<sup>2</sup>

أما نسبة لصنع القرار (Prise de Décision) هو الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة المشكلة، مروراً بمجمع المعلومات، واتخاذ القرار.<sup>3</sup>

إن نظام إتخاذ القرار لقي إهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Richard Snyder)\* صاحب مدخل التحليل الأساسي بالإعتماد على عملية صنع القرار، وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة.<sup>4</sup> ويرى فريق آخر أن عملية صنع القرار وتطبيقه مرتبطان إرتباطا وثيقا بعامل القوة، حتى ولو إستعملت القوة الإكراه و الإجبـار في غير الصالح العام.<sup>5</sup> ويرى ماكس فيبر (Max Weber) أن القوة بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم، وفرضها على سلوك الآخرين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بن محمود سكيّنة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 179.

<sup>3</sup> سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، الجزائر، ص 17.

\* خرج من جامعة تافنس في عام 1955 وخدم في الجيش الأمريكي، تلقى أداء مشرفا في عام 1956. بدأ كمتدرب في شركة دوويلدي وشركاه، وترقى إلى مدير التسويق المساعد في عام 1958. ويعتبر من أكبر الكتاب في العالم، و يسمى بمنزل للمؤلفين وفاز بجوائز بوليتزر تسعة جوائز على التوالي خلال فترة ولايته كرئيس التنفيذي لشركة 1978-1994.

<sup>4</sup> سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، المرجع سابق، ص 17.

<sup>5</sup> يوتومور، علم اجتماع السياسي، ترجمة وصيفي فطمي، دار الطالبيعة، بيروت، بدون سنة النشر، ص 8.

<sup>6</sup> سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، نفس المرجع، ص 18.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

ويمكن تعريف صنع القرار على أن الأشخاص الذين يمتلكون سلطة والقدرة والتأثير في مجاملات الحياة المختلفة سواء في مراكز القرار أو خارجها وبغض النظر عن أماكن تواجدهم. أي إمتلاك هذه النخب القوة التأثير بحكم المركز الإجتماعي، أو الوظيفي أو المالي. ويمكن التفريق بين القرار وصنع القرار:<sup>1</sup> يتمثل في أن القرار

- ✓ يقوم به شخص واحد مخول لهذه المسؤولية؛
- ✓ هو المهمة النهائية في عملية صنع القرار.

أما صنع القرار:

- ✓ هو عملية يقوم بها عدة أشخاص ذات صلة بالموضوع؛
- ✓ هو أشبه بغرفة العملية التي تسبق القرار.

عملية إتخاذ القرار:

هي مرحلة من مراحل صنع القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد بإختيار بين مجموعة بدائل ويوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل الظروف التي يحيطها الشكل والغموض والخوف من المستقبل.<sup>2</sup>

ويرى خليل محمد الشماع أن إتخاذ القرار الإداري يشمل خيارا راعيا فعندما يفضل المدير خيارا دون سواه فإنه يصل إلى إستنتاج معين ويختار مسار عمل محدد من بين عدة بدائل يهدف الى تحقيق الأهداف المرغوبة أو تجنب بأقصى درجة من النتائج الغير المرغوبة.<sup>3</sup>

أن التعريفات والآراء المتعلقة بإتخاذ القرار إنما تدور حول عملية إختيار البديل المناسب والكلمة المناسبة وقد تختلف من موقف لآخر ومن شخص لآخر فمتخذ القرار يتأثر بالعوامل النفسية وبفلسفته أو بقدرته الإبداعية، أو بالظرف المادي.<sup>4</sup>

**المطلب الثاني: محددات إتخاذ القرار**

حيث أن كل عملية إتخاذ قرار تتحكم فيه مجموعة من المحددات حصرها العلماء في النقاط التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، نفس المرجع، ص 20.

<sup>3</sup> خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة ( مع التركيز على إدارة الأعمال)، الطبعة السادسة، دار المسيرة، الأردن، ص 109.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة والآخرين، مبادئ علم الإدارة، طبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، ص 26.

<sup>5</sup> سعد الدين عشاوي، الإدارة الأساسية وتطبيقاتها على الأنشطة الإقتصادية، رياض، 2000، ص 30.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

1. حصر وضبط الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ومدى قدرة الإدارة على إستخدام تلك الإمكانيات.
2. مستوى الضغوط المختلفة، مصادرها وإتجاهاتها والحسابات التي توضع لمواجهةها ومن ثم تقدير درجة الإستجابة المنتظرة من طرف الذي يعنيه القرار .
3. السلوك البشري، ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين ومدى إقتناعهم لبث الحماس، والمشاركة في تنفيذ القرار .

حيث أن القرار نوع من المخاطرة يستند إلى فرضيات وإحتمالات وقد تتحقق في الواقع كما قد لا تتحقق، وهذا ما يجعل رؤساء ومديرو المؤسسات يترددون في إتخاذ القرارات وهذا راجع إلى:<sup>1</sup>

1. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يتخذ بشأنها القرار؛
2. عدم وضوح الأهداف مما يجعل الصورة ضبابية في ذهن متخذ القرار؛
3. عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المقترحة وخاصة لدى الكفاءات والخبرة؛
4. ظهور بدائل جديدة نتيجة لتطور المسألة، أو ظهور معطيات جديدة؛
5. قوة الضغوط وتعارض القرار مع مصالح فئات داخل المؤثر أو خارجها؛
6. الخوف من العقوبة ومن غضب السلطة الوصية في حالة وقوع الخطأ.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل إتخاذ القرارات

وهنا سوف نتطرق إلى أنواع القرارات و مرحل التي يجب الاعتماد عليها في اتخاذ القرار

#### الفرع الأول: أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي نستخدمه، ومن هذه المعايير والأساس نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1. من حيث الأهمية: تقسم القرارات هنا إلى إستراتيجية، وتكتيكية، وتكون القرارات الإستراتيجية قرارات نبحث فيها عن البدائل عدة وطويلة المدى، أما التكتيكية فتكون فيها البدائل محدودة جدا وقصيرة المدى؛

<sup>1</sup> سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> الشيخ سالم، والآخرين، المفاهيم الإدارية الحديثة، المطبعة الوطنية، عمان، 2009، ص 32.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

2. من حيث المجهود الذي يبذل في إتخاذها: تقسم القرارات إلى قرارات مبرمجة لا نحتاج عند إتخاذها إلى جهد أو تهيؤ ذهني، وقرارات غير مبرمجة تحتاج إلى جهد عقلي واضح، وتتسم القرارات المبرمجة بأنها متكررة بإستمرار كدفع الرواتب والإجازات السنوية، أما القرارات غير المبرمجة فهي غير متكررة وتتطلب جهدا لإتخاذها؛
3. من حيث الجهة المتخذة للقرار: وتقسّم القرارات هنا إلى قرارات تنظيمية والتي يتخذها المدير إعتقادا على مركزه الوظيفي، وقرارات شخصية والتي يتم إتخاذها على أساس شخصي؛
4. من حيث طريقة إتخاذها: وتكون القرارات هنا ديموقراطية حيث يتم اشتراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، أو البيروقراطية الهرمية حيث يحتكر المدير سلطة إتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة؛
5. من حيث مجال العمل: فهنا تكون القرارات إدارية أو مالية أو قرارات تتعلق بالإنتاج أو بالتسويق أو بالشراء، أو بغير ذلك من مجالات العمل؛
6. من حيث درجة توفر المعلومات: تفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرار من حيث توفر المعلومات (درجة التأكد) ويمكن تصنيف هذه القرارات من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>
  - أ. القرارات في حالة التأكد (Decisions Under Certainty): يقصد بحالة التأكد التام توفر المعلومات المطلوبة كاملة لإتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار المواد والقيود والمحددات المفروضة على العمل، وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها، ولكن هذه الحالة قليلة الحدوث في عالم اليوم وربما تختص بعدد بسيط من القرارات المبرمجة؛<sup>2</sup>
  - ب. القرار في حالة المخاطرة (Decisions Under Risk): تعكس عملية إتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة وجود معلومات جزئية أي غير كاملة أمام صانع القرار، ويستخدم تلك المعلومات المحدودة في حساب إحتتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف أو البيئات البديلة، ففي هذه الحالة لا يعرف صانع القرار الظروف بالكامل ولكنه يعرف نسب إحتتمال حدوث كل منها، وقد تكون الظروف على سبيل المثال حالة السوق، وظروف الإنتاج، أسعار الفائدة... إلخ، وتختلف معايير إختيار القرار في ظروف المخاطرة عن تلك المعايير في إختيار القرار في حالة التأكد حيث تستخدم القيمة المتوقعة لكل بديل كوسيلة لتقييمه؛

<sup>1</sup> عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 192.

<sup>2</sup> Robert Keitem et Anglo Kinieki " Organizational Behavior " 2emd, III, IRWIN, 1992, p 28.

ج. القرار في حالة عدم التأكد (Uncertainty): هذا النوع من القرارات قد يكون أكثرها أهمية لأن حدوثها يتكرر باستمرار في مجال الأعمال التجارية وغيرها، وقد سميت بهذا العنوان لأن احتمالات حدوث حالات تكون غير معرفة، ومعنى ذلك أن متخذ القرار لا تتوفر لديه أية معلومات تساعد على إتخاذ القرار، فهو أمام موقف غامض، فظروف إتخاذ القرار مستقرة وغير معروفة، وبذلك فإن المدير أو المسئول يتخذ القرارات حسب توصل علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال إلى إستخدام خمسة معايير يمكن من خلالها مساعدة متخذي القرار في منظمات الأعمال وهي: معيار النفاؤل، معيار التشاؤم، ومعيار ليونيد هورويز، معيار لابلاس، معيار الندم.

### الفرع الثاني: مراحل صنع القرار

تختلف وجهات نظر العلماء حول عدد مراحل ونوعية المتغيرات التي يتحوي عليها القرار، وتستند إلى وجهة النظر التي تقول بأنه توجد ستة مراحل صنع القرار هي:<sup>1</sup>

#### أولاً: تحديد الأهداف

لا بد من معرفة الهدف من هذا القرار والتفكير في النتائج التي سوف تجنيها من القرار، إن تحديد الأهداف هو بداية إنطلاق إتخاذ القرار الصائب وقد تكون الأهداف كما يلي:

أ. أهداف إجمالية: وهي الأهداف التي يتم بلوغها على المدى البعيد ومساعد في تشكيل حالة المستقبل، وهي تؤثر على القرار النهائي الذي تتخذه سواء كان القرار إستراتيجياً أو قرار جاهز للتنفيذ؛

ب. أهداف فورية: وهي الأهداف التي يتم بلوغها من خلال إتخاذ محدد في مدة زمنية محددة.

#### ثانياً: جمع المعلومات

ولقد تعرضنا له في الفصل الأول بتفصيل وهذا له أهمية كبيرة في إتخاذ القرار حيث لا نستطيع إتخاذ القرار بدون معلومات حيث يجب معرفة خصائص المعلومات المطلوبة ونوعيتها ومصادر هذه المعلومات وهنا تتم جمع المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار.

#### ثالثاً- تحديد الخيارات البديلة

عند إتخاذ القرار يجب ذكر الخيارات المحتملة لأن متخذ القرار قد يميل إلى إختيار الأكثر سهولة ووضوحاً ولكن الحل الأمثل قد يكون بارزاً أمامنا في كل الأحوال، لذا علينا أن نغوص وراء الأمور

<sup>1</sup> بن محمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 184.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

لإكتشاف الحلول المثلى بطرق وأفكار مبتكرة، ويمكن فعل ذلك بطريقة عقلانية عند وضوح الهدف من القرار.

### رابعاً: الإنتقاء من بين الخيارات

هذه المرحلة هي أهم مراحل إتخاذ القرار وهي تقييم الخيارات المتاحة للقرار ومن ثم إختيار الخيار الأفضل، بيد أن هذا الإختيار يقع تحت تأثير مفاهيمنا وقيمتنا وآرائنا، وفيما يخص تقييم الخيارات المتاحة وإختيار أفضلهما من جهة، وملائمتها لإتخاذ القرار الصحيح ويجب أن ننوه إلى أن القرارات تكون روتينية نتخذها من واقع التجربة والخبرة بينما قرارات تكون أكثر جدلاً وصعوبة هنا يتطلب طرق أكثر منهجية.

### خامساً: تحديد الخيار الأفضل

والمقصود بما هو إنتقاء الخيار الأفضل من بين الخيارات العديدة التي أنشأتها وقيمتها، وتوجد عدة تقنيات تساعد على ذلك منها:<sup>1</sup>

1. الحجج المؤيدة والحجج المعارضة وهي أكثر الطرق المستخدمة للتوصل إلى قرار ما؛
2. الإجماع فريق العمل إلى قرار متفق عليه؛
3. التصويت وهذه الطريقة تطبق عندما يصعب التوصل إلى إجماع على قرار محدد؛
4. جمع الآراء ثم مناقشتها بواسطة إحدى تقنيات التقييم؛
5. التفاوض وهي طريقة لتوصل إلى نتيجة يمكن إعتماها عند قبول الأطراف المتفاوضة.

### سادساً: تقييم وتبني نتائج القرار

لا يعني إتخاذ القرار هي نهاية بل يجب التأكد من أن الأمور يجري كما كان متوقع لها أم لا ومراقبة آثار هذا القرار بعد تنفيذه وهنا تتكون لنا الخبرة في إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات، سواء كانت هذه المعلومات داخلية أو خارجية، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعاً للنتائج المحققة بها، والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة وهنا سوف نوضح أهم العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات.

### الفرع الأول: العوامل البيئية الخارجية

<sup>1</sup> بن حمود سكيته، مدخل لتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 189.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 190.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الخارجية القادمة من المحيط التي تنشط فيها المؤسسة وباعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح لا تتخلى على معاملاتها مع البيئة الخارجية هنا نلاحظ تأثر المؤسسة بمحيطها الخارجي سواء كانت عوامل إقتصادية وسياسية ومالية السائدة في المجتمع والعوامل تكنولوجيا والإجتماعية وتشريعات والقوانين الحكومية... إلخ وسوف نوضحها بالتفصيل في الفصل الثالث في مطلب تحليل العوامل الخارجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل في العوامل داخل المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر من بينها عدم وجود نظام المعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار كذلك عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة وكل ما يتعلق بالعلاقة بين أقسام المؤسسة أي بين الأفراد والإدارة والأقسام ووظائف المؤسسة من المعلومات وكلها سوف نوضحها في المطلب تحليل البيئة الداخلية وهذا كله يؤثر على إتخاذ القرار.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة في إتخاذ القرار

تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار خاصة في مرحلة إختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدرته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات إختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: عوامل ظروف القرار<sup>4</sup>

وهي الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة، وهي عوامل تعنى علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، وهذا ما يؤدي إلى إتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد أو ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة.

<sup>1</sup> بركان دليلا، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار دراسة حالة شركة الجزائرية للمياه بسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2010، ص 223.

<sup>2</sup> بركان دليلا، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 223.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 223-224.

<sup>4</sup> حسن مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ص 41.

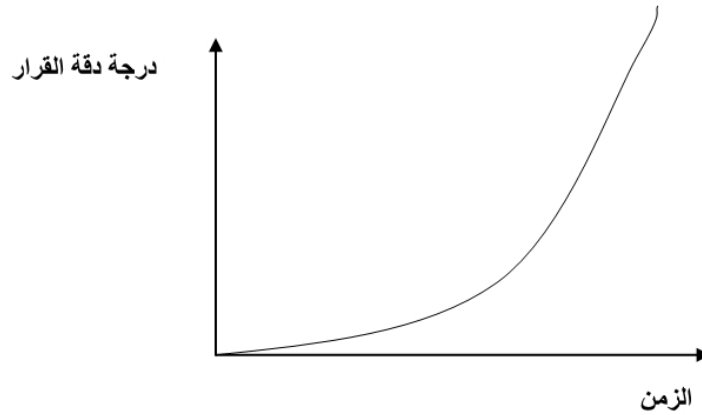
## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، ويبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في الظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعمله بإحتمالات حدث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة فيها. أما متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة بإحتمالات حدوث كل نتيجة كبديل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

### الفرع الخامس: عامل الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت فترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-13): العلاقة بين الزمن المتاح ودرجة دقة القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، طبعة 1، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص 38.

### الفرع السادس: الصعوبات التي تعترض عملية القرار

من الصعوبات التي يتعرض لها متخذ القرار هو عدم وجود قرار صائب يكون مرضي لجميع بشكل كامل، ولهذا يحاول الحصول إلى أحسن قرار في ظل ظروف الموجودة وتأثيرات الكبيرة ومن هنا نجد أن

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 38.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

متخذ القرار أمام مجموعة من العوائق والعراقيل تمنعه من إتخاذ القرار المناسب ومن بين هذه الصعوبات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: عدم إدراك المشكلة وتحديدها

عدم إدراك متخذ القرار بالمشكل وتحديده وعدم فهم لها نتيجة تداخل بين نتائج المشكل ومسبباتها وصعوبة التمييز بينهما وهنا نجد متخذ القرار يتجه إلى معالجة فروع المشكل بدل التركيز على المشكلة الأساسية بسبب عدم القدرة على تحديدها وتحديد مسبباتها.

### ثانياً: صعوبة تحديد أهداف القرار

يجب معرفة الأهداف من كل عملية إتخاذ قرار ولكن يجب الحذر من أن تتعارض هذه الأهداف مع أهداف إدارات أو أقسام والوظائف الموجودة في المؤسسة وتختلف هذه الأهداف من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة وعلى متخذ القرار معرفة هذه الأهداف جيداً وأهميتها بنسبة للمؤسسة وتركيز الجهود متخذ القرار على أن لا ينحرف عن هذه الأهداف المهمة بالنسبة للمؤسسة.

### ثالثاً: شخصية متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار عند إتخاذه القرار قد يكون هذه القرارات تتأثر بعوامل كثيرة كالقيود الداخلية داخل المؤسسة التي تتمثل في سلم الإداري أو التنظيم الهرمي لاتخاذ القرار وما ينجم عنه من البيروقراطية وإجبارية التقيد بالالتزامات والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة أو القيود الخارجية، وبالتالي خضوع متخذ القرار إلى سلطة أعلى تحدد له الغايات الواجب تحقيقها.

### رابعاً: نقص المعلومات

أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرارات عدم توفر المعلومات الكافية حول المشكلة التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة في العصر الحديث، خاصة أن بيئة العمل متغيرة ويجب توفير المعلومات وخاصة أنها ترتبط بالزمن كما أوضحنا سابقاً، وبما أن صحة القرار ترتبط بصحة المعلومات التي إعتمدت في إتخاذ القرار، وهنا يجب على متخذ القرار تحديد المعلومات والمصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتجديد هذه المعلومات بما يتماشى مع طبيعة المشكل بإستمرار.<sup>2</sup>

### المبحث الرابع: النظريات الكمية في إتخاذ القرار

تبدأ عملية إتخاذ القرار منذ اللحظة الأولى التي تشعر بها الإدارة بوجود مشكلة وتنتهي بمرحلة التنفيذ الفعلي للقرار، ولقد تزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بالأساليب الكمية لإتخاذ القرار إذ أصبح الجانب

<sup>1</sup> حسن مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص 38.

<sup>2</sup> حسن مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، مرجع سابق، ص 42.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

الوصفي غير كافي لإيجاد الحلول للمشاكل الكثيرة والمعقدة وأصبح للجانب الكمي دور كبير في إيجاد حلول لهذه المشاكل، ومن هنا نذكر أهم الأساليب التحليل الكمي في إتخاذ القرار بعد التطرق الى التطور التاريخي لعملية إتخاذ القرار.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لعمليات إتخاذ القرارات

إن المفاهيم المرتبطة بإتخاذ القرارات لها جذور تاريخية قديمة وعليه نجد أن معظم المفاهيم الحديثة مرتبطة بإتخاذ القرارات كانت نتيجة تطور التاريخي في الإدارة القديمة.

### الفرع الأول: الفكر الكلاسيكي وعملية إتخاذ القرار

ظهرت النظرية الكلاسيكية في التنظيم والإدارة خلال الفترة التي امتدت من أواخر القرن التاسع عشر إلى أوائل القرن العشرين والتي تضم عددا من النظريات تيارها الفكري متشابه إلى حد كبير، وبالتالي فالنظرية الكلاسيكية ليست نظرية واحدة بل مجموعة من النظريات خلال فترة زمنية معينة، وما تميز به البحث العلمي الكلاسيكي في ظل النموذج الميكانيكي الذي تميز بجملة من الخصائص التالية:<sup>1</sup>

✓ الإتجاه نحو التحليل والإختزال؛

✓ سيادة علاقات السببية الخطية المؤكدة.

وفي ظل هذه الظروف التي نشأت فيها النظرية الكلاسيكية وخصائص البحث في هذه المرحلة نميز بين ثلاثة مداخل أو نظريات في ميدان الإدارة والتنظيم وهي:

### أولاً: الإدارة العلمية (Scientific Management)

يعرف (F.Taylor) بأنه أب الإدارة العلمية، حيث كانت تسعى هذه المدرسة إلى تأكيد القواعد العلمية محل القواعد العشوائية وأساليب التجربة والخطأ التي كانت تعتمد عليها الإدارة في إتخاذ قراراتها.<sup>2</sup> إن الظروف التي بدأت فيها الإدارة العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية تميزت بجملة من العوامل نذكر منها التوسع شبكة الإتصال والتصنيع والترويج نحو المدن الأمريكية، وإتساع رقعة الأسواق، ومع إزدهار حركة التصدير وهذا ما نتج عنه مشاكل تتعلق بالإنتاج وليس بالتسويق نظرا لتفوق الطلب على العرض بالإضافة إلى ظهور فئة من المنظمين تخصصت في الأعمال المتعلقة بالإدارة والتنظيم. أ- ظهور خبراء الكفاية الإنتاجية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطبيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 57.

<sup>2</sup> حسين شرارة والآخرين، إدارة الإنتاج، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 6.

<sup>3</sup> بن محمود سكيطة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 34.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

خبراء الكفاية الإنتاجية هم في الغالب مهندسون ميكانيكيون، أو مشرفون من ذوي الخبرة الذين راحوا يرسخون الإتجاه نحو الإدارة العلمية أو التسيير العلمي، بإعتبار أن هذا التسيير هو نظام يستهدف التوصل بطرق وأساليب أكثر كفاية لإستعمال الآلات والجسم البشري بقصد زيادة الكفاية الإنتاجية. ومن أبرز رواد هذا الإتجاه هو المهندس تايلور (Taylor)، فقد لاحظ أن العمال يتباطئون ويتكاسلون، ولا يستعملون قدرتهم بأفضل طريقة ممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان إنشغاله هو إكتشاف طريقة لإنجاح أداء عمل معين.

ومن ثم القيام بتدريب العمل عليها، وقد إستطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين.

### ب- مبادئ التسيير العلمي (الإدارة العلمية)

حدد تايلور جملة من المبادئ في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام 1911، وهي:<sup>1</sup>

1. إجلال علم ومبادئ علمية محل القواعد التقديرية التي تعتمد على الخبرة الفرد، أو مجموعة من الأفراد وذلك بغرض التحديد العلمي لكل جزء من أجزاء العمل؛
2. الإختيار والتدريب العلمي للعمال، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل في أعلى المستويات؛
3. تعاون الإدارة والعمال، وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، للتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية؛
4. تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعمال بشكل عادل، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم والتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

ويرى تايلور (Taylor) أن علاج الكفاءة الإنتاجية يكمن في التسيير المنسق، وهو يفسر مبدأ المنافع المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هو في الحصول على أعلى ربح ممكن، أما مصلحة العامل فهي الحصول على أعلى أجر ممكن ويتحقق الأمران كلاهما في زيادة الإنتاج وإرتفاع الإنتاجية.<sup>2</sup> وقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول للإدارة في براغ سنة 1924، إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تاريخ الإطلاع [www.abahe.com.uk](http://www.abahe.com.uk) 2015/12/25 fiche pdf

<sup>2</sup> بن سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 36.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

- ✓ نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه ولكن يمكن إستثارته وحفزه بواسطة المادة؛
- ✓ تجاهلت أهمية التنظيم الغير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والسلطة؛
- ✓ لم تهتم بالحاجات الإنسانية والإجتماعية والنفسية للفرد والعامل ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج؛
- ✓ ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وغيرها؛

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية، إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيراً من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، وأيضاً إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من القواعد التقديرية أو الحدس.

### ثانياً: المدرسة الوظيفية أو النظرية العلمية الإدارية

يرجع الفضل في ظهورها إلى (H.Fayol) هنري فايول (1841-1925) وهو مهندس مناجم فرنسي، إشتغل خمساً وعشرين سنة في إحدى شركات المناجم الفرنسية، وأصبح بعد هذه المدة مديراً عاماً لها لمدة ثلاثين سنة مسجلاً خلال عمله الطويل نجاحاً كبيراً، تجلّى في تدعيم مركز شركته، وقد خلاصة خبرته التسييرية في كتاب صدر عام 1916 عن الإدارة الصناعية والعامة (administration. Cencrale et industrielle)، أدت مساهمته هذه إلى بلورة مفهوم العلمي التسيير، وإرساء أساس المدرسة التي عرفت فيما بعد بمدرسة العلمية التسييرية أو الوظيفة الإدارية.<sup>1</sup>

أ- عنصر التسيير كنشاط مميز للمؤسسة الصناعية

قسم فايول أنشطة المؤسسة الصناعية إلى ستة أقسام هي:<sup>2</sup>

- القسم الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصميم والتحويل؛
- القسم التجاري: يقوم بالشراء والبيع والمبادلة؛
- القسم المالي: يهتم بتدبير رأس المال وإستخدامه بأفضل الطرق الإقتصادية؛
- قسم التأمين: لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة؛

<sup>1</sup> عبد الكريم بن اغراب، تسيير المؤسسة، جامعة قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2004، ص 85.

<sup>2</sup> سيد الهواري، مبادئ الإدارة والأسس العلمية، الطبعة الحادية عشر، دار الجامعية، مصر، 1996، ص 200.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

- قسم المحاسبة: لتحديد طرق المحاسبة والأعمال الإحصائية؛
- قسم التسيير: مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر وتنسيق والرقابة وقد ركز على هذا القسم الأخير نظرا لأن وظائفه هي وظائف تسييرية؛

### ب- عناصر الوظيفة التسييرية:

وهي خمس عناصر نحاول ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

1. التخطيط: يشدد فايلول على البعد النظر، الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة، يستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة والمرونة والإستمرارية والدقة؛
2. التنظيم: يعني إمداد المؤسسة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته مثل المواد الأولية والمعدات ورأس المال والمستخدمين، وكذا غقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة؛
3. إصدار الأوامر: لا يقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر إنما هي عملية توجيه وقيادة، وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل:
  - ✓ المعرفة الواسعة بوظيفته؛
  - ✓ القدرة على إستبعاد الأشخاص غير الأكفاء؛
  - ✓ القدوة الحسنة؛
  - ✓ عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات؛
4. التنسيق: أي إيجاد الإنسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح؛
5. الرقابة: التتبع تطبيق الخطط والتعليمات.

### ج- المبادئ العامة للتسيير:

ذكر فايلول هنري<sup>2</sup> أربعة عشر مبدأ وأنه إستخدمها في حياته العملية وهي ذات صفة عامة نذكرها كالتالي:<sup>2</sup>

- ✓ تقسيم العمل: ينطبق على الأعمال كافة، فنية أم تسييرية؛
- ✓ السلطة والمسؤولية، أن السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر، يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الإلتزام بإنجاز المهم الموكلة له؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 203.

<sup>2</sup> بن سكيبة محمود، مدخل للتسيير العمليات الإدارية، ص ص 38، 39.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

- ✓ الإنضباط: أي ضرورة إحترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة؛
- ✓ وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر؛
- ✓ وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف؛
- ✓ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها؛
- ✓ تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح المؤسسة؛
- ✓ اللامركزية أو تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص؛
- ✓ التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي وجود خطط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل؛
- ✓ النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين والمناسب؛
- ✓ الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وبحسن نية؛
- ✓ إستقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً، لذا فإن عدم إستقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية يعتبر خلل في التسيير؛
- ✓ المبادرة: هو تشجيع روح المبادرة ونصيحة الرؤساء من أجل تشجيع مرؤوسيهم؛
- ✓ روح الجماعة: هو الحفاظ على وحدة تماسك المجموعة وتجنب التفرقة لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً.

### ثالثا: نظرية البيروقراطية

يعتبر الألماني ماكس فيبر (1864-1920) \* أبرز مؤسسي إتجاه البيروقراطية الرشيدة، حيث أن ماكس فيبر عالم إجتماع، درس القانون في جامعتي هايدلبرغ، وبرلين، كان اهتمامه الأساسي منصبا على تركيب المجتمع وتركيب المنشآت بإعتبارها وحدات أو منظمات إجتماعية، وقد جمع الكثير من أفكاره المتعلقة بعلم الإجتماع والتنظيم في كتابه على الإقتصاد والمجتمع، صدر عام 1922 ولم يكن الرجل ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايلول.<sup>1</sup>

لقد طور فيبر مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية، كما كان يرى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الإلتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجب احتمال الوقوع في الخطأ أو الإنحراف عن المعايير الموضوعية.<sup>2</sup>

ويؤكد ويبرر أيضا أن القوانين واللوائح والتشريعات والقواعد هي أسس رقابية ذاتية لا يحتاج إلى تأويلات وإجتهادات، وإنما ينبغي الإلتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، وإلا حصلت إرتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية عاجلا أم آجلا.<sup>3</sup>

والبيروقراطية بأبسط معانيها تعني (المكتبية) أو الإكتتابية أو حكم المكاتب وقد إشتقت من المكتب ذاته (Bureau).

ونذكر خصائص البيروقراطية المتتالية كما يلي:<sup>4</sup>

1. التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي: نظام هرمي للسلطة يوضح مكان كل شخص في التنظيم؛
2. التخصص الدقيق: لكل شخص في مجال إختصاصه وفقا للنصوص وللوائح؛
3. الإختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة، على أساس الكفاءة في ظل المنافسة ويتم ذلك بإشتراط الشهادات وتنظيم المسابقات؛

\* ولد ماكس فيبر في مدينة إرفورت في ألمانيا عام 1864 في وسط عائلي بروتستانتي من الطبقة الثرية، فعائلته كانت كبيرة وتحوي صناعيين مختصين بالنسيج، وقد طلبت منه السلطات إعادة بلورة دستور جديد للجمهورية الألمانية، ثم قدموا له كرسي علم الاجتماع في جامعة ميونيخ عام 1918، ولكنه مات بشكل مفاجئ ومبكر عام 1920. ونلاحظ أن فيبر لم يحترف علم الاجتماع إلا قيل وفاته بعامين، ولقد توفي عام 1920 قبل أن يتم مؤلفته الأساسي الذي يدخل في ميدان النظرية الاجتماعية وهو الاقتصاد والمجتمع Economics and Society لذلك كانت إحدى المهام الصعبة في سنة 1922 هي جمع شتات هذا المؤلف بعد أن تركها ويبر في صورتها المبدئية. وهكذا لم يعيش أكثر من ستة وخمسين عاماً، ولكنه ترك بصماته الكبرى على علم الاجتماع وأصبح أحد كبار الثلاثة المؤسسين له: أي كارل ماركس، إميل دوركهايم، ماكس فيبر.

<sup>1</sup> ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، 1997، ص 29.

<sup>2</sup> حسن علي مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، طبعة الأولى، دار السيرة، عمان، الأردن، 1997، ص 42.

<sup>3</sup> نواف كتعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 69، 70.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم، مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 18.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

4. دوام المراتب: الذي يحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم؛
5. فصل الملكية عن التسيير: إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه؛
6. الخضوع لنظام دقيق من الإنضباط ورقابة القوانين؛
7. وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، وكذا وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب، بكل ما تشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق؛
8. الإحتفاظ بالوظيفة، حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى حياته.

نلاحظ من المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي المذكور سابقا أنها مبادئ جيدة وفاعلة في تحقيق ما تتمناه معظم منشآت الأعمال، لكن الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية هي التي جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطلب بالقضاء عليها، فالخطأ لا يمكن في النظام البيروقراطي وإنما الخطأ يعود إلى سلوك وتصرفات منفي هذا النظام.<sup>1</sup>

ومن أبرز الأخطاء التي تظهر عند التطبيق العملي للنظام البيروقراطي نذكر الآتي:<sup>2</sup>

- الوسائل تصبح غايات؛
- الجمود وعدم المرونة؛
- الروتين (الرتابة)؛
- الإلتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة؛
- بطئ إتخاذ القرارات؛
- عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي؛
- من الصعوبات التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات؛
- مقاومة التغيير؛
- المظهرية الشكلية؛
- المرض البيروقراطي أي مرض المغالاة في البيروقراطية.

<sup>1</sup> بن محمود سكيبة، مدخل للتسيير العمليات الإدارية مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.



### الفرع الثاني: المدرسة السلوكية (مدرسة السلوك الإنساني) (School Humain Relation)

جاءت هذه المدارس كرد فعل عن الإنتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية، محاولة أخذ هذه الإنتقادات بعين الإعتبار مستعينة في ذلك بالعديد من العلوم، كعلم الإجتماع وعلم النفس والرياضيات والإحصاء والإقتصاد والعلوم السلوكية.<sup>1</sup>

إن مدخل العلوم السلوكية في الإدارة يركز على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، كذلك يشمل مدخل العلوم السلوكية دراسة مجال القيادة وعلاقتها بنجاح المشروع وكذلك دراسة العوامل البيئية التي تؤثر على نجاح القائد، كذلك يدرس التفاعلات والعلاقات الإنسانية القائمة بين المشروع في البيئة الداخلية وكذلك البيئة الخارجية المتمثلة في البشر والمنظمات والمشروعات التي تربطها علاقة بالمشروع.<sup>2</sup> فالمشروع لديه منافسين ومستهلكين وموزعين وتعاملات كبيرة مع البيئة الخارجية وهنا يتطلب معالجة المشكلات التي تنتج في ضوء هذه التعاملات والعلاقات.

هناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تنطوي ضمن المدرسة السلوكية فنذكر أهم أربع إتجاهات أساسية وهي:<sup>3</sup>

#### أولاً: تجارب هاثورن\*

هو أول من أبرز فكرة نظرية الإدارة السلوكية بهدف تحديد أثر درجة الرضاء في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون، إنطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك مستوى معيناً من الرضاء يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج، وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بلورة طبيعة العلاقة بين مستوى الرضاء وحجم الإنتاج، بحيث أن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة، وقد إستعان الباحثون لاحقاً بخبرة إيلتون ماير، الأستاذ في جامعة هارفورد في الولايات المتحدة الأمريكية (1880-1949) وقد أمتدت الإسهام لاحقاً من قبل أساتذة آخرين. وقد تمخضت هذه الدراسات من خلال المقابلات والمشاهدات والتجريب عن نتائج جديدة، تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل، وبالسمات الشخصية للأفراد، إذ يتأثر الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية. عموماً فإن النتائج المستخلصة من هذه الدراسات يمكن ذكرها في الآتي:<sup>4</sup>

✓ لا تتحدد كمية العمل طبقاً للطاقة العضوية للعامل، وإنما تبعاً لوضعيته النفسية والإجتماعية أيضاً؛

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> بن محمود سكيته، مدخل للتسيير العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 43.

\* جاءت نتيجة تجارب أجريت في معمل هوثورن التابع لشركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو في سنة 1924 وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم.

<sup>4</sup> بن محمود سكيته، مدخل للتسيير العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 44.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

- ✓ تلعب الحوافز غير الإقتصادية دورا هاما في رفع الحالة المعنوية للعمال، وبالتالي في زيادة إنتاجيتهم؛
- ✓ لا يمثل التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة، أعلى أشكال التنظيم كفاية من حيث الإنتاجية؛
- ✓ لا يتصرغ الأفراد ولا يجابهون الإدارة وسياساتها كمنعزلين وإنما يتصرفون باعتبارهم أعضاء في جماعات؛
- ✓ تلعب التنظيمات غير الرسمية دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد ومواقفهم من التنظيم الرسمي نفسه.

### ثانيا: نظرية دوغلاس ماك جريجور

كان ماك جريجور منتهي إلى المدرسة السلوكية وإبتكر نظرية المسماة بنظرية X وY معتمدا على العلوم السلوكية، تقوم هذه النظرية على مجموعة من الإفتراضات على الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين لإتخاذ القرار الصحيح.

تضم إفتراضات نظرية (X) على الآتي:

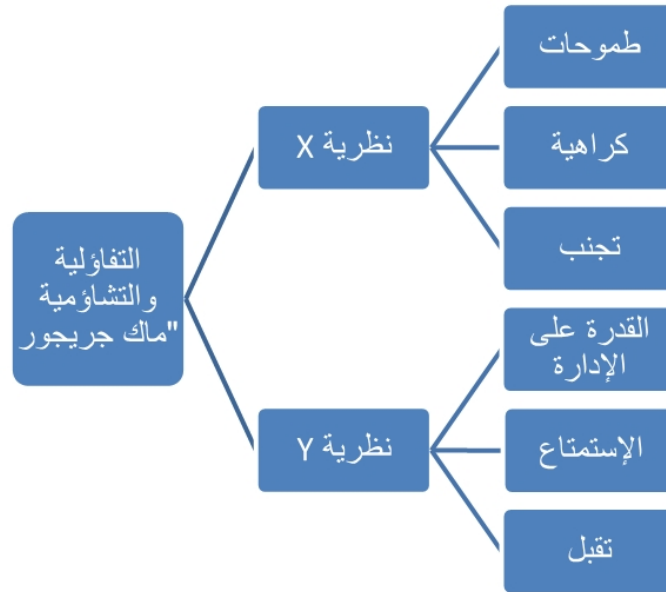
- ✓ الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ومن الصعب أن تدفعه للعمل؛
- ✓ الإنسان أناني ولا يبالي بإحتياجات المؤسسة؛
- ✓ الإنسان بطيء وثقيل الفهم؛
- ✓ يحتاج الإنسان دائما إلى أن تحفزه ماديا للعمل المنتج وتعاقبه إذا لم ينتج؛
- ✓ الإنسان ليس لديه طموح ولا يرد أن يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية؛
- ✓ الإنسان غير قابل للتغيير بطبيعته.

أما الإفتراضات (Y) فتتمثل في الآتي:

- ✓ يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في العمل شيء ما؛
- ✓ هناك إستعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية و الإستجابة للتحفيز وعليه فإن واجب المؤسسة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا؛
- ✓ إن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.

المخطط التالي يوضح نظرية دوغلاس ماك جريجور

الشكل رقم: (14-01) نظرية دوغلاس ماك جريجور



المصدر: بن محمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 46.

### ثالثاً: نظرية أبراهام ماسلو وسلم الحاجات

تعتبر نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو (1908-1970) من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز وقد ولد ماسلو في بروكلين تخصص بدراسة علم النفس وعمل كمساعد لعالم النفس الشهير ثور ندايك<sup>1</sup>.

وقد وضع ماسلو ثلاثة إفتراضات أساسية حول طبيعة البشرية يتكون منها أساس نظرية:<sup>2</sup>

- ✓ البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقاً؛
- ✓ حالة عدم الإكتفاء أو عدم إشباع هي تحفز الفعل البشري؛

\* كانت بدايات ثورندايك في مجال نظريات التعلم والتعليم من خلال أبحاثه التي طرحها في عامي 1913 - 1914 عندما نشر كتابه علم النفس التربوي المؤلف من 3 أجزاء حيث قام فيه بطرح أفكاره الناتجة عن أبحاثه التجريبية والإحصائية وتوضيح مبادئ قوانينه التي اعتمد عليها في وضع نظريته الخاصة فيما يتعلق بطريقة التعلم سواء التعلم الإنساني أو التعلم الحيواني

<sup>1</sup> بن محمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري، قضايا نظرية ومدخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2007، ص 29.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

✓ الحاجات تترتب على شكل هرمي حيث الحاجات الأساسية الأدنى مستوى في الأسفل (القاع) والحاجات الأعلى في القمة.

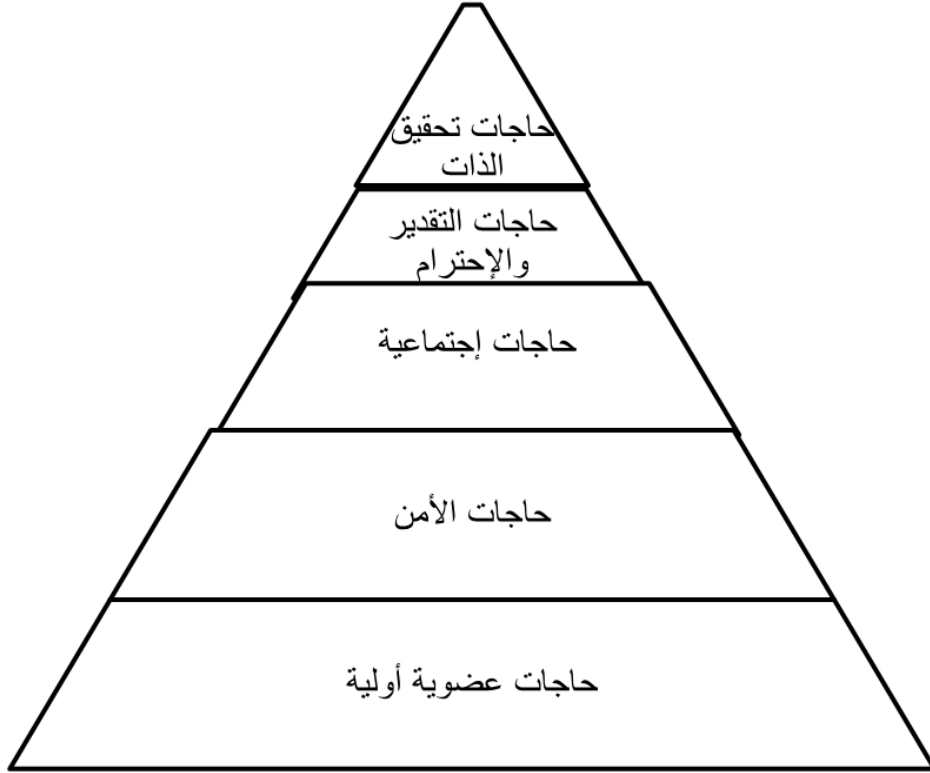
ينطلق مفهوم ماسلو على تحديد الحاجات الإنسانية بناء على أولويات مثبتة من قاعدة هرم الحاجات الفسيولوجية أو الحاجات الطبيعية كالطعام والماء والملبس والمأوى وهذه تعد من أقوى عوامل التحفيز، وبعد إشباع الحاجات الأولية تظهر الحاجة إلى الأمن، ويعبر عن هذه الحاجة بصورة متعددة مثل رغبة الإنسان في الضمان الوظيفي وجب الإدخار والتأمين الصحي...إلخ.

أما حاجات الإنتماء فتتمثل في كون الناس يحتاجون إلى أن يكونوا مرغوبين من الآخرين وأن يحسوا بأنهم جزء من فريق أو مجموعة، وتليها بعد ذلك الحاجة إلى الشهرة وتقدير الذات حيث يحتاج الإنسان إلى الإعتبار والإحترام والشعور بالإنجاز وإعتراف المجتمع بذلك لأن ذلك يخفي على الشخص الثقة بالنفس، فالإنسان يصبو للشهرة ويتطلع إلى السمعة الحسنة والعرفان والأهمية والإستحسان. في أعلى قمة الهرم تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات وتعني الحاجة لتحقيق طموحات الفرد العليا أن يكون الإنسان مايريد أن يكون.

ويتطلب فهم السلوك الإنساني ومعرفة الدافع الأساسي للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع، وقد رتب ماسلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية للإنسان: كالماء، الطعام، المأوى؛
2. حاجات الأمن والأمان: الإستقرار والأمن، توفير السكن؛
3. الحاجات الإجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع والحب والإنتماء؛
4. الحاجة إلى التقدير الشخصي: إحترام، وضع إجتماعي جيد مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين؛
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تحقيق الأهداف، إستغلال الطاقات الخلاقة.

الشكل رقم: (01-15) مخطط سلم الحاجات ماسلو



المصدر: بن محمود سكبنة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 48.  
رابعا: نظرية العوامل الدافعية لفريدريك هيركزبيرج<sup>٥</sup>

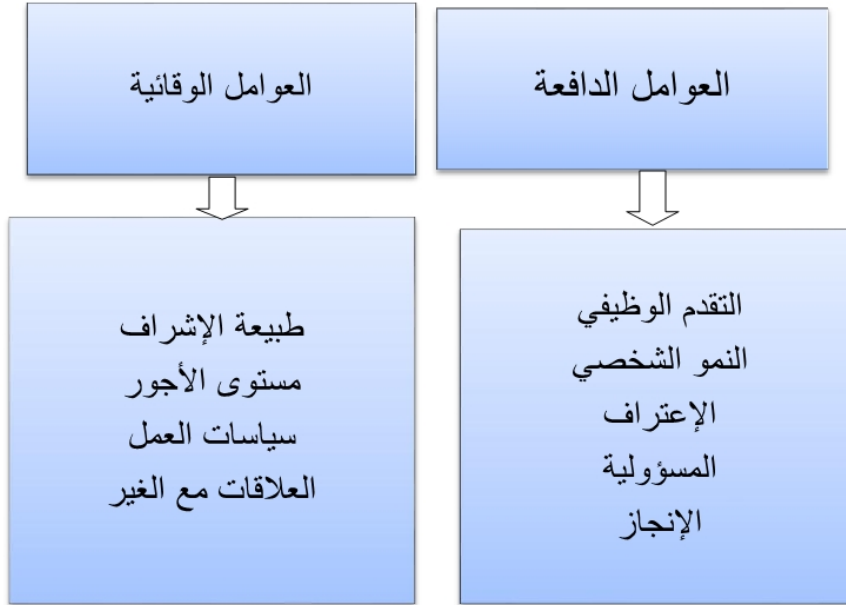
كانت لنظريته التي ظهرت عام 1966 أثر كبير في الإتجاهات السلوكية وخاصة في بحوث الدوافع والحوافز حيث أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في المصانع بمدينة بتسبرج، وكان السؤال

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

المطروح هو: هل تستطيع أن تتذكر عندما كنت تشعر بالسعادة في عملك<sup>1</sup> وما الذي جعلك تشعر بذلك؟  
وبتحليل إجاباتهم تبين أن هناك مجموعتين من العوامل:<sup>2</sup>  
المجموعة الأولى: وجودها تزيد من رضا الموظف لكن إنعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الموظف وسميت هذه العوامل بالعوامل المحفزة وهي:

الإنجاز وتحديات العمل والتقدير وإعتراف الإدارة بالإنجاز وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية.  
أما المجموعة الثانية: من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه تسمى العوامل الوقائية وهي: الراتب وأسلوب الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية.

الشكل رقم (16-01): مخطط نظرية العاملين -هيركزبيرج



\* ولد فريدريك هيرزبيرج 18 أبريل عام 1923 ودرس في كلية مدينة نيويورك، جامعة بيتسبرغ للتعليم العالي، وتحصل على الدكتوراه في علم النفس عام 1950. كما درس الطب. وكان أستاذ علم النفس والإدارة في جامعة يسترن ريزيرف في كاليفورنيا. وقد عمل نيابة عن دائرة الصحة العامة الأمريكية عندما وجد بعض أوجه القصور في مجال علم النفس الصناعي. حاول أن يملئه من خلال ابتكار دراسة الدوافع البشرية في العمل مع الأخذ في الاعتبار العمل في مضمونه. ولأكثر من عشرين عاما كان قد أجرى أبحاثا واسعة حول الدوافع البشرية في العمل وكفاية طرق تنظيم لاحتياجات، وكان يطلق عليه الأب المؤسس، وكتابه العمل وطبيعة الإنسان وقد صنف من بين أفضل 10 كتب من الناحية النظرية والممارسة في إدارة.

<sup>1</sup> نعم براهم الظاهر، أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، الأردن 2009، ص 74.

<sup>2</sup> بن محمود سكيبة، مرجع سابق، ص 49.

المصدر: نعيم براهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص 75.

### الفرع الثالث: المدارس الحديثة في الإدارة

تميزت المرحلة الحديثة بانفتاح التنظيم على بيئته، ضمن إطار العقلانية التنظيمية والكفاية الإنتاجية، تعزز خلالها الإتجاه السلوكي، وجرت محاولات عديدة لإعادة صياغة التنظيم الكلاسيكي كنظام حركي مفتوح، نظام يشمل على أجزاء حيوية كثيرة غير التنظيم الرسمي مثل الأفراد، والمجموعات والتنظيمات غير الرسمية، والوسط المادي للعمل، ويتميز بوجود تفاعل داخل هذه الأجزاء وفيما بينها.

وعمليات ربط واتصال تسمح لها بأن تتحدث إلى بعضها البعض، وعمليات توازن تستهدف تحقيق التوافق في العلاقات البنوية، بين مختلف القوى والعناصر التي تؤلف النظام.<sup>1</sup>

وكذا بعمليات تقرير تسمح له بالتكيف مع البيئة، وبمواجهة متطلبات التغيير، سواء كان التغيير روتينياً، أي واقعا في إطار طرق العمل المتاحة له، أم إبداعياً يتطلب إيجاد طرق عمل جديدة، نظام يستهدف الإستقرار قصد صيانة وحفظ بنيته الداخلية رغم ظروف البيئة المتغيرة، ويستهدف أيضا النمو، حيث يتطور حجمه وشكله عبر الزمن.<sup>2</sup>

وقد نتجت مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة في الإدارة، من أبرز هذه المدارس نذكر، مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية، نظرية الإدارة بالأهداف، المدرسة اليابانية في الإدارة.<sup>3</sup>

نحاول تسليط الضوء على كل واحدة منها باختصار كالآتي:

### أولاً: مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)

ترجع الجذور الأساسية لهذه المدرسة في الإدارة إلى نظرية الإدارة العلمية التي فتحت المجال أمام القياس الكمي للعديد من المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة مثل دراسة الوقت والحركة والزمن، كما ترجع هذه الجذور إلى مجموعة أساليب التحليل الكمي التي تبلورت أثناء الحرب العالمية الثانية لأغراض الحربية والتي عرفت بأساليب بحوث العمليات وبعد الحرب العالمية الثانية للأغراض الحربية والتي عرفت بأساليب بحوث العمليات وبعد الحرب وجدت هذه الأساليب أرضاً خصبة للتطبيق في المجالات الإدارية، ومع إتساع مجالات التطبيق في الإدارة خرجت المدرسة الكمية في إطار التطبيقات الضيقة لبحوث العمليات

1 بن محمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 50.

2 نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 81، 82.

3 بن محمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 50.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

وامتدت لتشمل مجالاً أوسع من المجالات الإدارية مثل نظام المعلومات وإدارة العمليات (Opération Management) وتحليل لنظام (Systems Analysis).<sup>1</sup> وقد عرف هذا الإمتداد للمدرسة بعلم الإدارة، وتتضمن هذه المدرسة العلماء الذين ينظرون للإدارة (Management) كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية.<sup>2</sup> ونلخص أهم مرتكزات المدرسة الكمية في الإدارة كما يلي:<sup>3</sup>

1. الإلتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
2. توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لإتخاذ القرارات.
3. إستخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج إلى حل.
4. إستخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل وإسترجاع المعلومات.

وبالنظر للشعبية الكبيرة التي تتمتع بها هذه المدرسة بين علماء الإدارة والممارسين، فقد برزت مدارس متخصصة منبثقة من حيث الفلسفة عن علم الإدارة إلا أنها مستقلة عنها مثل المدرسة الرياضية ومدرسة نظرية القرارات.

### ثانياً: مدرسة النظم

ولقد وجدت النظرية العامة للنظم ترحيباً في ميدان الإدارة على إعتبار أنها تسعى إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة سواء داخل ميدان الإدارة ذاته أو في ميادين البحث العلمي الأخرى.<sup>4</sup>

وظهر الإتجاه في الستينات من هذا القرن إلى محاولة تطبيق روح النظرية العامة منظم في ميادين الإدارة من خلال منهج النظم، وقد ساعدت أعمال ويست تشرشمان على توضيح منهج النظم في الإدارة، كما إنتهج تشرشمان منهجاً كمياً في تحليل النظم ويلاحظ أن كتاب الأساليب الكمية المتخصصين مثل تشرشمان يدافعون عن فكرة مؤداها إستخدام الأساليب الرياضية التي تسمى علم الإدارة أو بحوث العمليات وتحليل مشكلات المؤسسة والوصول للقرارات الرشيدة من خلال النظر إلى النظام (المؤسسة نظرة كلية<sup>5</sup>،

1 حسن بلعجز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2013، ص 32.

2 نفس المرجع، ص 33.

3 بن محمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 51.

4 محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، طبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص 65.

5 نفس المرجع، ص 66.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

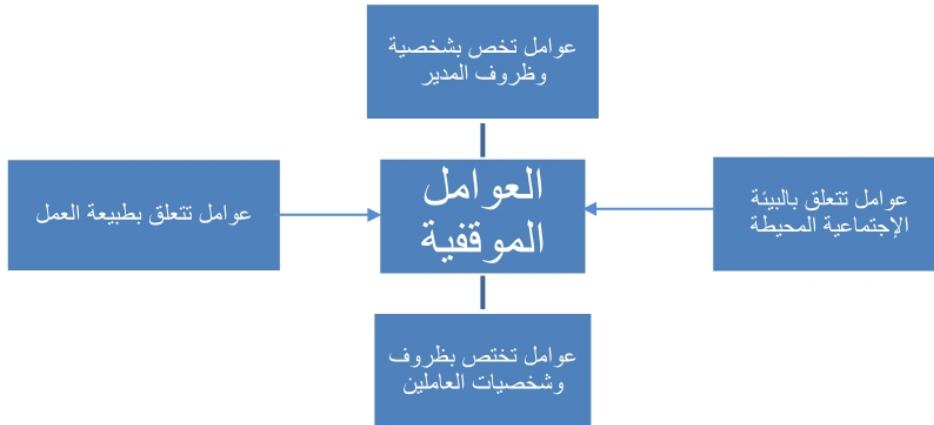
ولقد ركزنا على هذه المعلومات في الفصل الأول وكذلك سوف نوضح الأساليب الكمية والكيفية في المبحث الثالث في الفصل الثاني أكثر.<sup>1</sup>

### ثالثاً: المدرسة الظرفية (الموقفية)

تقع النظرية على إفتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لايمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة إستخدام مهاراته فيه وإمكاناته القيادية.<sup>2</sup> ويرى فيدلر (Fiedler)<sup>3</sup> أن ثمة عوامل ثلاثة لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية هي:

- ✓ العلاقات بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف مرات للقيادة؛
- ✓ طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد، فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً؛
- ✓ توفر عوامل القوة لدى القائد أو المسير، فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون بإستطاعته أن يعاقب وغيرها.

والمخطط التالي يوضح: العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير  
الشكل رقم: (01-17) العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير



<sup>1</sup> بن محمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسة الحديثة، دار الثقافة، طبعة الثامنة، عمان، 2014، ص 80.

\* النظرية الموقفية Contingency Theory في القيادة التي طورها فيدلر Fiedler, 1967 وآخرون من جامعة الينوي الأمريكية. وترتكز النظرية على الجمع بين نظريتي الظروف والصفات في القيادة. وفي رأي فيدلر Fiedler, 1967 تتوقف قدرة القائد في ممارسة التأثير على ظروف الجماعة وعلى نمط القيادي مثل شخصيته وأسلوبه في العمل.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 81.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

المصدر: بن محمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 54.

### رابعاً: نظرية الإدارة بالأهداف

الإدارة بالهدف (Management by Objectives) أو كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة هي تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فإن الإدارة بالهدف عبارة عن أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة وكان من ورائها أستاذ العلوم الإجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دركر\* النمساوي الأصل ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المؤسسة به طريقته وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققت<sup>1</sup>.

وأهم مبادئ دركر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي:<sup>2</sup>

1. يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول؛
2. أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ؛
3. بعد إنتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
4. الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

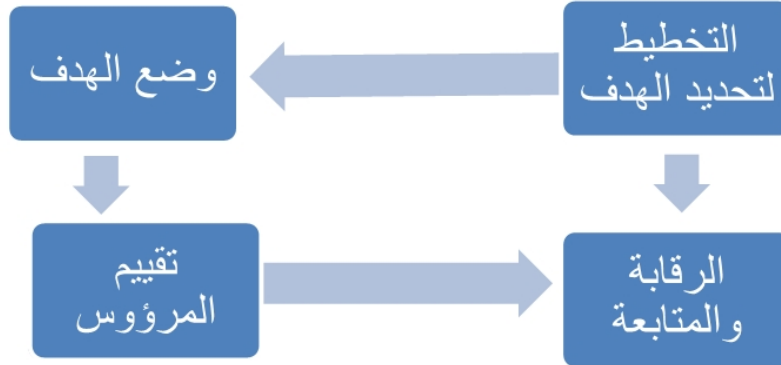
يوضح الشكل التالي خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كما تصوره دركر حيث تمثل الخطوات الأولى والثانية التخطيط ووضع الأهداف، والخطوتين الثالثة والرابعة مرحلة الرقابة والتقييم ونوضحها بالشكل التالي:

\* كاتب إقتصادي أميركي ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 1909 - 11 نوفمبر 2005) أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م. قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 85.

الشكل رقم: (18-01) خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدركر



المصدر: نعيم براهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص 85.

#### خامسا: مدرسة الإدارة اليابانية (وليام أوجي ونظرية)

وليام أوجي (w.Ouchi)، أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا<sup>1</sup>، إستفاد من إتجاهات المدرسة اليابانية فطرح نظرية جديدة بإسم نظرية (Z) وكأنه يكمل بذلك تبويب ماكرير وكان ذلك في سنة 1982.<sup>1</sup> فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الإجتماعي، وبوجه خاص العائلي والإقطاعي إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم العمل في المصانع إلا إذا أقامت الأخيرة ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت لهم العزاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة.<sup>2</sup> حيث أسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه وإحتكاكه المباشر مع مرؤوسه يمكن أن يعرف مييزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من إكتشاف ما يثير دافعتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل.<sup>3</sup> تدعو نظرية (Z) إلى إعادة توجيه الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الإعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الإعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين.<sup>4</sup>

\* تؤكد نظرية W.Ouchi الإدارة اليابانية على إختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب، ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 53.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن أعراب، تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 102.

<sup>3</sup> بن محمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، المرجع السابق، ص 57.

<sup>4</sup> محمود سليمان العميدان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 54.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر داركر) التي ذكرها فيها، أربعة خصائص للإدارة اليابانية، هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون وهي:<sup>1</sup>

1. إتخاذ القرار بصورة جماعية: فخلافا لما هو موجد في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة، بمناقشة المشاريع وإتخاذ القرارات اللازمة بشأنها؛
2. التوظيف مدى الحياة: أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى الحياة، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عام، إلى أن يصلو سن التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين (55 عاما)، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حين ذلك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة؛
3. التعليم والتدريب المستمران: يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالا أو مدراء، التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب المتواصل سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج؛
4. الإدارة الأبوية: إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان فالفرد يتعلم في الجامعة.

ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية. يمكن إبراز الخصائص الإدارية في مؤسسة الأعمال اليابانية في الآتي:<sup>2</sup>

- ✓ العمل الجماعي والتعاون؛
- ✓ إتخاذ القرارات؛
- ✓ المسؤولية الجماعية؛
- ✓ المشرف المباشر؛
- ✓ الإنتاجية.

<sup>1</sup> بن محمود سكيته، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 58.

### المطلب الثاني: نظرية البحوث والعمليات (Operations. Reseach):

تعتبر إحدى المظاهر المهمة والمتقدمة من مظاهر المدرسة العلمية في الإدارة، التي تنادي بتطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة، التي تنادي بتطبيق الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات الإدارية، بما يجعلها أكثر دقة وموضوعية، فهي مدخل كمي أو رياضي لإتخاذ القرارات، يعتمد على بعض المعالجات الرياضية في حل مشاكل متعددة تواجه الإدارة، وترجع تسميتها بهذا الإسم إلى العمليات الحربية التي كانت أولى المجالات، التي إستخدمت فيها، وإن كان تطبيقها اليوم قد تعدى المجال الحربي ليصل إلى آفاق جديدة، مثل المصانع والمستشفيات والمواصلات... إلخ، وقد كان ميلاد هذا العلم سنة 1936 في بريطانيا، إلا أن البداية الحقيقية له كانت خلال فترة الحرب العالمية الثانية.<sup>1</sup>

وبعد الحرب العالمية الثانية، فإن النجاح الذي تحقق في مجال الحرب، شجع رجال إدارة الأعمال والذين كانوا يبحثون عن حلول لمشاكلهم المتعلقة بالعمل على إقتحام هذا العلم في إدارة المشاريع الإقتصادية، ففي بريطانيا قام فريق من المهتمين بهذا المجال بتأسيس نادي بحوث العمليات سنة 1948، والذي غير إسمه فيما بعد إلى جمعية بحوث العمليات للمملكة المتحدة، والتي بدأت في إصدار مجلة عملية ربع سنة إبتداء من سنة 1950 التي تعد أول مجلة في هذا المجال أما في أمريكا، فقد تم تأسيس جمعية بحوث العمليات سنة 1952، كما أصدر المعهد أيضا مجلة شخصية في بحوث العمليات إسمها مجلة الإدارة العلمية وذلك في سنة 1953 أما اليوم فإن إستخدام بحوث العمليات قد تعدد في بريطانيا وأمريكا إلى كثير من دول العالم، وكذلك تعددت الدوريات التي تهتم ببحوث العمليات، كما تعددت المجالات التي يغطيها هذا العلم.<sup>2</sup>

إن أحد المظاهر المهمة في هذا العلم هو التوصل إلى أسلوب السمبلكس (Simplex)، الذي طور سنة 1947<sup>3</sup>، وذلك بفضل التعاون بين المختصين في الدراسات الأكاديمية ومجال الصناعة، والذي ساعد على تقدم هذا العلم بشكل ملحوظ، تلك التسهيلات التي توفرت بفضل إستخدام الحاسب الآلي، وما أضفاه من قدرات تحليلية وتخزينية جمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد كعبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2005، ص34.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 35.

\* طور أسلوب السمبلكس (Simplex) بفضل الرياضي الأمريكي (George).

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 35.

<sup>4</sup> عيسى حريش، الأساليب الكمية في الإدارة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص36.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### الفرع الأول: أهمية استخدام بحوث العمليات في الإدارة

إن زيادة حجم النشاط الذي تقوم به المنظمات الإدارية المختلفة وتزايد التعقيدات التي تنسم بها الإجراءات الإدارية، إضافة إلى إدراك الإدارة لمدى أهمية القرار الإداري السليم، كل ذلك مدعاة إلى البحث عن تحسين وتطوير عملية صنع القرار الإداري، مما ترتب عنه إنتشار إستعمال الأساليب الرياضية والإحصائية في مجالات الإدارة<sup>1</sup> ولا سيما إدارة الأعمال بشكل واسع في الآونة الأخيرة، إن صياغة المفاهيم المختلفة وكتابتها في شكل معدلات رياضية لتوضيح العلاقات بين المتغيرات المختلفة هي في الحقيقة طريقة للتعبير عن مفهوم قد نحتاج إلى كثير من الكلمات، علاوة على ذلك فإن إتباع الأساليب الرياضية يعطي حلولاً أفضل والتي تتطلب وضع فروض محددة مبينة على إستنتاجات سليمة،<sup>1</sup> ووضع المتغيرات في علاقات رياضية مناسبة ومن الأمثلة على هذه الأساليب البرمجة الخطية، نظرية صفوف الإنتظار، نظرية المخزون، نظرية المباراة وغيرها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: منهج بحوث العمليات في إتخاذ القرار<sup>3</sup>

إن إتخاذ القرارات بإستخدام بحوث العمليات يستلزم المرور بالخطوات التالية:

1. تعريف أو تحديد المشكل كما أشرنا إليه مسبقاً؛
2. بناء نموذج الذي يمثل المشكل قيد الدراسة؛
3. إختيار النموذج؛
4. حل النموذج؛
5. إختيار مدى مناسبة الحل؛
6. تطبيق الحل.

هذه الخطوات الستة ليست منفصلة، ولكنها متداخلة تماماً بمعنى أنه قد يتم الإنتقال من أي خطوة إلى خطوة السابقة أو اللاحقة لها حتى يتم التوصل لحل المشكل المطروحة.

\* ونشير أنها لا تصلح في حل المشاكل غير المحدود المعالم، أو التي لا يمكن معالجة متغيراتها كميًا، بالإضافة إلى الأساليب الرياضية لا تمثل الإجراءات الكاملة لصنع القرارات، وليست الأسلوب الوحيد المفيد دائماً لحل المشاكل الإدارية، وإنما تبقى للأساليب الأخرى قيمتها في كثير من مجالات إتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 37.

<sup>2</sup> محمد محمد كعبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 38.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد قواعد أو أسس ثابتة في تنفيذ هذه الخطوات، إذا إستثنينا عملية حل النموذج، حيث يتم إستخدام تقنية معينة معروفة لحل النموذج كالميلكس مثلاً، أما الخطوات الأربعة الأخرى فإن تنفيذها يعتمد على عوامل مختلفة مثل نوع المشكلة المدروسة وطبيعتها، واسلوب الباحث في التحليل... إلخ، من ناحية أخرى فإن هذه الخطوات لا يتم الخوض فيها بمعرفة باحث العمليات وحده، بل لا بد من التعاون بينه وبين المسؤولين عن الأنشطة حيث وجود هذه المشاكل. وسوف نوضح خطوات إتخاذ القرار بإستخدام بحوث العمليات في الشكل التالي: الشكل رقم (19-01): مراحل عملية إتخاذ القرارات وفقاً لمنهج بحوث العمليات



المصدر: محمد محمد كعيبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2005، ص 38.

سنقوم بمناقشة هذه الخطوات الخمس بشئ من التفصيل:<sup>1</sup>

### أولاً- تعريف المشكلة Problème Définition

إن تعريف المشكلة هو حجر الأساس في نجاح أو فشل القرار وأن أي خطأ يكون على حساب النتائج المتوصل لها وقد شرحنا سابقاً بتفصيل في تحديد المشكلة.

\* التمثيل النموذج قد يكون في شكل مادي مثل النماذج السيارات أو الطائرات... إلخ، وقد يكون في شكل غير مادي مثل النماذج الرياضية والتي سنهتم بها في هذا العمل.

<sup>1</sup> محمد محمد كعيبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، المرجع السابق، ص 38.

### ثانيا: بناء النموذج (Model construction)

النموذج ما هو إلا تمثيل أو محاكاة لنظام حقيقي، يعمل في الحياة الواقعية (System Real Life) يراد دراسته، ويجب الإشارة إلى أن هناك عرضان أساسيان من وراء بناء النماذج ألهمنا: تحليل سلوك النظام من أجل تحسين أدائه، وثانيهما: تحديد الشكل الأمثل للنظام، وذلك في المستقبل ما الذي يجب أن يكون عليه النظام، ويوضح النموذج صورة رياضية، الهدف المراد تحقيقه، وكذلك المحددات أو القيود التي يراد في إطارها تحقيق ذلك الهدف.

### ثالثا: إختيار النموذج (Model Validation)

في هذه المرحلة يتم الكشف عن مدى صحة النموذج من حيث تمثيله للنظام الحقيقي المدروس، وذلك من خلال مقارنة أداء النموذج مع أداء النظام الحقيقي في الماضي، فالنموذج يكون صحيحا إذا كان تحت ظروف متشابهة من مدخلات يعطي نفس الأداء السابق للنظام الحقيقي.

### رابعا: حل النموذج (Model Solution)

في هذه المرحلة يتم إستخدام أسلوب أو تقنية مناسبة لحل هذا النموذج، مثل طريقة السمبلكس أو تقنية النقل... إلخ، وفي هذه المرحلة يجب على باحث العمليات، أن يكون مستعدا للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالتغيرات التي سوف تحصل على الحل وذلك فيما لو تغيرت بعض مكونات المشكلة المدروسة، وهذا ما يعرف بتحليل الحساسية.<sup>1</sup>

(Analysis Sensitivity)، مثل تأثير التغيير في الطاقة الإنتاجية للآلات أو العاملين، أو التغيير في الطاقة الإستيعابية للسوق على الأرباح... إلخ

### خامسا: إختيار مدى مناسبة الحل (Solution Appropriatenss)

يحتاج المحلل عند هذه المرحلة إلى تحديد الظروف التي يمكن في ظلها إستخدام الحل الذي توصل إليه في المرحلة السابقة، ومدى إمكانية توفير مثل هذه الظروف، كما يحتاج لتوضيح الحدود التي تبقى فيها النتائج المتحصل عليها من حل النموذج صحيحة.<sup>2</sup>

### سادسا: تطبيق الحل Results Implementation

هذا هو الوجه الأخير في عملية إتخاذ القرار، وفيه يتم وضع النتائج المتحصل عليها من حل النموذج موضوع التنفيذ، وذلك في شكل برنامج عمل او خطة معينة يتم تحديدها بمعرفة كل من فريق بحوث العمليات، والذين سيقومون بتنفيذ هذه الحلول.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن عبد العزيز الحماد، إتخاذ القرارات الصعبة، الجزء الأول، الرياض، سعودية، 2010، ص 225.

<sup>2</sup> محمد محمد كعبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 41.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### الفرع الثالث: العلاقة بين بحوث العمليات والإدارة

إن دور بحوث العمليات بإختصار هو مساعدة الإدارة على إتخاذ قرارات سليمة، إلا ان القرار في نهاية المطاف هو مسؤولية الإدارة وحدها هذا وتزداد حاجة الإدارة لهذه المساعدة سنة بعد أخرى وذلك لكبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها ومشاكلها، وكذلك للبيئة المتغيرة التي تعمل فيها، مما جعل المشاركة والتعاون بين متخصص بحوث العمليات والإدارة أمر لا بد منه.

يتطلب هذا التعاون من المديرين فهما للأدوات التي يستخدمها هؤلاء المتخصصون حتى تتسنى لهم معرفة كيفية إستخدامها وتفسير النتائج المترتبة عنها، ولا يعني هذا ان المدير يجب أن يعرف كل دقة، ولكن يكفي أن يعرف كيفية وصف المشكلة وتوفير المعلومات اللازمة لحلها، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين دول كل من المدير وباحث العمليات وذلك خلال المراحل المختلفة لإتخاذ القرار.

#### شكل رقم: (20-01) علاقة الإدارة بباحث العمليات خلال مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر: محمد محمد كعيبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2005، ص 42.

### المطلب الثاني: نظرية الإحتمالات (Probability Theory)

هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات ومن الظروف المحيطة بالموقف لتجيب على أسئلة المتكررة مفادها هل المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا حقيقية وكاملة أم لا؟ وهل الظروف المحيطة بالقرار مواتية ومناسبة لإتخاذ القرار؟ ومدارجه المواءمة تلك؟ وللإجابة عن تلك التساؤلات يجعل المدير أو الرئيس الإداري في أمرين مختلفين الأمر الأول إذا كانت المعطيات المتوفرة في وضع التأكد والأمر الثاني في وضعية عدم التأكد من تلك المعطيات والحقائق.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: وضع التأكد

بمعنى وضع القرار وظروفه والمعلومات المتوفرة مؤكدة، وأن الأسباب والعوامل العشوائية قليلة ومعلومة لدى الرئيس الإداري كما هي، ومثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني ويتصف بالرشد، وتكون إحتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة في مثل هذه الحالة يفترض إنعدام تأثير قانون الدقة، لتبقى دقة التقديرات، وبالتالي دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة ثابتة كانت أو عشوائية، وحسب نتائج علماء إدارة الأعمال فإن المديرين يمكنهم إستخدام الأساليب الكمية والرياضية لضبط تقديراتهم كالمحاسبة الإدارية والبرمجة الخطية.<sup>2</sup>

ومن خلال الطرح السابق لنظرية الإحتمالات، وفي الظروف التأكد التام نجد ذلك ممكنا في الجوانب الكمية المادية حينما تكون الأوضاع مستقرة وغير متحركة، أما في حالة إحتواء وحدة التحليل على متغيرات عشوائية، أو متغيرات غير ثابتة كما هو الحال في قرار الإدارة العامة الذي يسعى إلى تلبية إحتياجات المجتمع، وتلك الإحتياجات تتصف بالمرونة والتغيير المستمر الأمر الذي يجعل قرار الإدارة العامة أقل تأكيدا وثباتا، ثم أن قرار الإدارة العامة متوقف على تقديرات وحسابات إستراتيجية، وتزداد هذه الحسابات في حالة الولاء والتبعية السياسية بدل الإهتمام بالأهداف ومصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: وضع عدم التأكد

يعود وضع عدم التأكد إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق، تعارضها إرتباط القرار بمتغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها، وتبعاً لذلك فإن نتائج المحتملة للقرار غير مؤكدة، ونسبة التحقيق فيها ضعيفة، وإذا تذكرنا بأن القرار دائما متعلق بالمستقبل يتطلب إختيار إحتمالات أكثر واقعية، الإشكال

<sup>1</sup> سرير عبد الله رايح، القرار الإداري، دار الأمة للطباعة ونشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 103.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 103.

<sup>3</sup> حسين بالعجوز، نظرية القرار مدخل إداري كمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 57.

## الفصل الأول: نظم المعلومات واتخاذ القرارات

هنا يتوقف على الدوافع والحوافز التي تجعل متخذ القرار يضحى، ويعصف أفكاره بالشكل الذي يمكنه من تقدير القرار الواقعي.<sup>1</sup>

أن توفر هذا الجهد على مستوى إدارة الأعمال فقد لا نجده على مستوى الإدارة العامة لإنعدام الحوافز، والذهنيات وثقافة التسيير السائدة في نطاق الإدارة العامة بالجزائر، وعليه فإن الرئيس الإداري يجد أمامه عوامل كثيرة تؤثر على عوامل اليقين في نتيجة القرار منها العوامل المادية والبشرية والسلوكية، والعوامل السياسية والإقتصادية والقانونية بالإضافة إلى العوامل الثقافية والحضارية كما أن المستقبل يكتنفه الغموض وتحيط به العوامل الطارئة... إلخ.<sup>2</sup>

فالموقف في مثل هذه الحالات، أن يطرح الرئيس أو المسؤول جهداً مضاعفاً للمفاضلة بين أكثر من بديل، وإستعمال مختلف أساليب الإستدلال، والتحليل المنطقي والرياضي، حتى يتمكن من إختيار البديل المفضل، إن نظرية الإحتمالات تقدم الكثير لصانعي القرار، وترشدهم إلى جدوى القرار ومن ورائه رشد التسيير وصولاً إلى مفهوم الحكم الراشد على مستوى الإدارة العامة، وإدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة الأعمال قصد تحقيق التنمية المستدامة، والتنمية الشاملة بفعل صواب ورشد القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين بالعجوز، نظرية القرار مدخل إداري كمي، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> سرير عبد الله، القرار الإداري، المرجع السابق، ص 104.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 105.

\* إن القالب العام لنظرية الألعاب تم وضعه على يد عالم الرياضيات الفرنسي إيميل بورل، الذي كتب أكثر من مقالة عن ألعاب الصدفة، ووضع منهجيات للعب، هذا ويعد أبو نظرية الألعاب الحقيقي هو عالم الرياضيات الهنغاري-الأمريكي جون فون نيومان، الذي أسس عبر سلسلة من المقالات أمتدت على مدى عشر سنوات (1920-1930)، الإطار الرياضي لأي تطوير على النظريات الفرعية. خلال الحرب العالمية الثانية كانت معظم الخطط العسكرية ضمن مجال نقل الجنود وإبوائهم الدعم اللوجستي ومجال الغوصات، والدفاع الجوي مرتبطة بشكل مباشر مع نظرية الألعاب. بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيراً في بيئة علم الاجتماع، ومع ذلك تعتبر نظرية الألعاب نتاج جوهري من علم الرياضيات.

أسس علم نظرية الألعاب سنة 1944 على يد جون فون نيومان وأوسكار مورغن شتينر واشتهر عن طريق تأليفهما كتاب *The Theory of Games and Economic Behavior*. سنة 1994 تحصل كل من جون فوربوس ناش ورينارد سيلتين وجون هارساني على جائزة نوبل للاقتصاد وذلك لأعمالهم في مجال نظرية الألعاب.

قبل 1944: بعض الأعمال لكورنو بوريل وزيرميلو

1944: جون فون نيومان وأوسكار مورغن شتينر يؤلفان كتاب *The Theory of Games and Economic Behavior* حتى 1960 تقريباً: استعمال أول نماذج اقتصادية قائمة على نظرية الألعاب والقيام ببعض الدراسات في العلوم الاقتصادية التجريبية للتأكد من صحة نتائج نظرية الألعاب.

1972: إقحام نظرية الألعاب في البيولوجيا التطورية (evolution biology) حيث ألف جون مينارد سميث كتاب *GameS Theory and the Evolution of Fighting*

1994: جائزة نوبل لناش وزملائه لعملم بعنوان: analysis of equilibria in the theory of non-cooperative game

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

### المطلب الثالث: نظرية المباراة وشجرة القرار

سوف نتطرق إلى نظرية المباراة (Game Théorie) وكذلك نتطرق إلى نظرية شجرة القرار (Décision Très Théorie).

#### الفرع الأول: نظرية المباراة

هي أحد الأساليب الرياضية التي تحاول حل المشكلة الإدارية في ظروف عدم التأكد بإفتراض أن للمشكلة طرفين أو فاعلين (Actons) يعملان وفق قواعد اللعبة وكل طرف منها ومعرفة كقوة الطرف الآخر، يقوم كل واحد منهما برسم إستراتيجيته ومعالم قراراته، والعوامل المؤثرة فيها، والوقت والتكلفة، والمكاسب المحتملة، وحتى يستطيع كل طرف تعظيم منفعته وريح المباراة فإنه يتوجب عليه وضع العديد من الإحتمالات، وإستعمال مختلف الأساليب الرياضية للمفاضلة بينها ثم ترجيح إحتمال على باقي الإحتمالات، وفي حالة فشل الإحتمال المفضل فإن السبيل الثاني يكون جاهزا للتعامل مع الموقف<sup>(1)</sup>.

إن نظرية المباراة حظيت بإهتمام العديد من العلماء من أمثالهم ( Phone Newsmen -Sdawski, ) (William, Kalin Smith-John)، والذين إهتموا بالتحليل الرياضي والإحصائي في تقدير الموقف وإتخاذ القرار مما جعل هذه النظرية أقرب إلى الواقعية، والموضوعية في حل المشكلات الإدارية من جهة وقدرة تلك النظرية على ضبط محددات الموقف، وعناصر القرار من جانب ثاني هذا وقد لخصت عناصر نظرية المباريات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ عدد أطراف المشكلة؛
- ✓ نتيجة المباراة (النهاية الصغرى والنهاية العظمى)؛
- ✓ عدد الخطوات التي تمر بها المباراة؛
- ✓ حجم ونوع المعلومات، والحقائق المتوفرة لكل طرف؛
- ✓ عدد لإستراتيجيات، والبدائل المحتملة والمتاحة لكل طرف.

وبالرغم من وجود المحددات السابقة فإن عامل المخاطرة يبقى قائم، وظروف عدم التأكد تبقى الخاصة المميزة للموقف، والمهيمنة على السلوك الرشيد لقائد، ثم أن الذي يزيد الأمر تعقيدا هو المحاولات الدائمة من الطرفين لتعظيم منفعتها، وبالتالي المباراة بالمباراة الصفوية إذن طبقا لهذه النظرية يستطيع

<sup>1</sup> سرير عبد الله، القرار الإداري، المرجع السابق، ص 107.

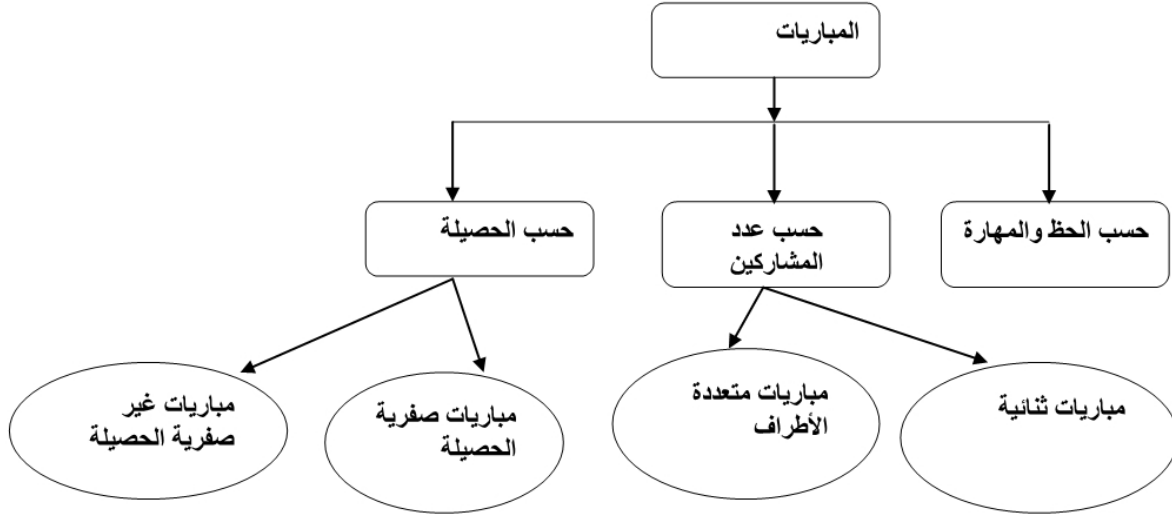
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 108.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

المدير أو الرئيس الإداري أن يفاضل بين أكبر ربح ممكن، وأقل تكلفة ووقت وبين تفادي أكبر خسارة محتملة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح تصنيف المباريات:

الشكل رقم (01-21): المباريات وتصنيفاتها



المصدر: بوشارب بولوداني خالد، بحوث العمليات وأهميتها في إتخاذ القرارات الإدارية، ملتقى وطني حول إتخاذ القرارات الكمية، الأساليب الكمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية، أيام 27- 28 جانفي 2009، سوق هراس، ص 12.  
تصنيفات المباريات:<sup>2</sup>

✓ مباريات الحظ والمهارة: تعد المباراة مباراة حظ متى إعتمدت نتيجة المباراة من هذا النوع على الحظ وحده ولا دخل للمهارة في تحديد نتيجة المباراة مثل سحب اليانصيب، وتعد المباراة مباراة مهارة إذا ما إعتمدت نتيجة المباراة على المهارة وحدها ولا دخل للحظ في نتيجة المباراة مثل الألعاب الرياضية الفردية، أما مباراة الحظ والمهارة فإنها تشير إلى إعتماد نتيجة المباراة على الحظ والمهارة معا مثل المعارك الحربية وعملية التسويق.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 109.

<sup>2</sup> بوشارب بولوداني خالد، مداخلة بعنوان بحوث العمليات وأهميتها في إتخاذ القرارات الإدارية، ملتقى وطني حول إتخاذ القرارات الكمية، الأساليب الكمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية، سوق هراس أيام 27- 28 جانفي 2009، ص 11.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

✓ المباريات الثنائية ذات الحصيلة الصفرية: وهي تلك التي تتم بين طرفين متنافسين أو ذوي مصالح متعارضة، بحيث تكون الحصيلة الجبرية لعائد المباراة لكلا الطرفين مع مساوية للصفر، أي أن مكاسب أحدهما لا بد و أن تساوي خسائر الآخر، ومن أمثلة ذلك مباريات كرة القدم، أو إذا تنافس مشروعان على حجم سوق ثابت مثلا وفاز أحدهما بزيادة 10% في نصيبه في السوق فإن الآخر بالضرورة يكون قد خسر ما يعادل هذه النسبة من حصته في السوق.

✓ المباريات الثنائية غير صفرية الحصيلة: وهي تلك التي تتم بين طرفين متنافسين أو ذوي مصالح متعارضة، بحيث تكون الحصيلة الجبرية لعائد المباراة لكلا الطرفين معا غير مساوية للصفر، أي أن مكاسب أحدهما لا تساوي خسائر الآخر، ومن أمثلة ذلك أنه قد يترتب على حملة إعلامية يقوم بها أحد المشروعين متنافسين بزيادة مبيعاته بنسبة معينة ولكن نقص في مبيعات المنافس يقل عن هذه النسبة أو يزيد عنها، وفي الحالة الأولى تكون المبيعات الكلية للمشروعين مع قد زاد، وفي الحالة الثانية تكون المبيعات الكلية قد نقصت، وتكون الزيادة في أرباح المشروع الأول في الحالة الأولى اكبر من النقص في أرباح الحالة الثانية، بينما تكون أقل من هذا النقص في الحالة الثانية.

✓ المباريات متعددة الأطراف: إذا زاد عدد المشاركين عن إثنين، وهي قد تكون ذات حصيلة صفرية، كما يمكن أن تكون ذات حصيلة غير صفرية موجبة أو سالبة.

### الفرع الثاني: نظرية شجرة القرار

نظرية شجرة القرار (Décision Très Théorie) هي إحدى النظريات الكمية التي تستخدم أكثر من احتمال لإستخدام القرارات المبرمجة للمشاريع، وشجرة القرار أداة بيانية تصور سلسلة القرارات التي يجب إتخاذها لموقف معين، والتي تشكل بدائل مختلفة لموقف من المواقف المطروحة على المؤسسة، ويكثر إستعمال هذه النظرية في المؤسسة الصناعية والإنتاجية، وفي المشاريع المعقدة، وحصص الإحتياجات، وتجديد الممتلكات، أو التنازل عن بعض الأصول، أو القيام بأي عقود ذات طابع إستراتيجي للمؤسسة. أن مثل هذه النظرية تمكن القادة ورؤساء المؤسسة من تقدير وضع المؤسسة المالي، والبشري والأفاق المستقبلية، ومن ثم تقدير ما يجب فعله على ضوء دراسة البدائل المتاحة في زمن ومكان معين، وتستخدم هذه النظرية بشكل مباشر لدى المؤسسات الصناعية والتجارية، والمالية وتعتمد في هذا الإستعمال على إفتراضات مؤداها التأكد من عدمه، وجود منافس من عدم وجوده، وفي كل حالة يفترض مستوى معين من

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

الرشادة في القرار كتحقيق أقصى ربح ممكن أو تجنب أكبر خسارة ممكنة، أو وضع متوسط بين الحالات السابقة، وفي جميع هذه الأوضاع يكون للقرار محطة أولى وثانية، وثالثة.. إلخ.<sup>1</sup> ليشكل في النهاية بناء القرار شكل شجرة لها الجذع وفروع حيث ينتقل متخذ القرار بين الجذع، والفروع، وينتقل في كل ذلك من كل إلى الجزء والعكس.<sup>2</sup>

وباستخدام أساليب نظرية شجرة القرار تقلل المؤسسة من المخاطر والانحرافات في إتخاذ القرار، وهذا لما تتميز به هذه الأساليب من قدرة على إستعمال الجداول والرسوم البيانية لوضع الجذع أو الخط المحوري لحل المشكلة ثم الحلول الفرعية المتتالية، والتي هي بدورها تتجزأ إلى تفرعات أقل، ويزيد ذلك التفرع كلما إزداد الغموض في الموقف وإزداد إحتمال توسيع ظروف عدم التأكد، وفي مثل هذه الظروف نجد إستعمال نظرية شجرة القرار تمر بعدة مراحل في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ تحديد الهدف النهائي من القرار وعلى ضوءه يتم تحديد نقطة البداية لرسم شجرة القرار؛
- ✓ يتفرع عن نقطة البداية عدد من الإحتمالات، أو البدائل المتاحة تشكل تلك البدائل مختلف المسارات أكثر تجزئة بشرط أنها تسهم في الحل الكلي للإحتمال الفرعي.

ومن النماذج المعروفة في تطبيق نظرية شجرة القرار نموذج (بيرت Pert) الذي يأخذ شكل بيان شبكي لتوقيت الأعمال، ولضبط نظام المعلومات الإدارية، والرقابة على الأنشطة المتنوعة، وتستعمل في ذلك التخطيط والجدولة، والرقابة على الأعمال، وجميعها أعمالاً إدارية، إن تطبيق نموذج Pert بدوره يستند إلى أسلوب المسار الحرج (Critiqua patch methode CPM)، والذي هو عبارة عن شبكة من الأعمال المترابطة التي أدخلت أساليب جديدة لترشيد القرار حيث ذكر عبد الغفار حنفي في كتابه إدارة الأعمال أن أسلوب المسار الحرج أدخل ثلاثة أنواع من الأزمنة وهي:<sup>4</sup>

- ✓ الزمن التفاولي؛
- ✓ الزمن العادي؛
- ✓ الزمن التشاؤمي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 110.

<sup>2</sup> الخضير محسن أحمد، الإدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مديولي، بدون الطبعة وسنة النشر، ص ص 198 - 199.

<sup>3</sup> سرير عبد الله، إتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 108.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 110.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

ويتحكم في تقدير هذه الأزمنة الظروف المحيطة والمعطيات المتوفرة حول الموقف أو موضوع القرار غير أن مراعاة الشروط التالية تمكنا من الإستعمال العقلاني لأسلوب المسار الحرج في تقدير وإتخاذ القرار وهي:<sup>1</sup>

- ✓ التحديد الواضح للمهام التي يتوجب إنجازها في البرنامج محل القرار؛
- ✓ الإستقلال النسبي للأنشطة ضمن البرنامج من ما يمكن متخذ القرار من البدء من أي فروع العمل رغم تكامل تلك الروع بالشكل الذي يحقق الهدف من القرار بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن؛
- ✓ ضرورة تتابع المراحل، والتي تتطلب تقارير فرعية لإنجاز الهدف الكلي.

إن تطبيق أسلوب المسار الحرج في إطار الشروط السابقة يحتاج بدوره إلى ضبط معنى الأنشطة (Activites)، ومعنى الأحداث (Les événements) وفي كل منهما يجب ضبط نقطة البداية ونقطة النهاية، ومن ثم تحديد العلاقة بين كل من الأنشطة والأحداث ضمن الإطار الزمني المفضل عندئذ يمكن لمتخذ القرار أن يقدر تحقق الفاعلية، والنجاعة في الأداء.<sup>2</sup>

مثل من واقع الإدارة العامة بالجزائر على إثر ظاهرة الجفاف التي عرفت الجزائر في نهاية الألفية الثانية، وبداية الألفية الثالثة قررت الحكومة الجزائرية (وزارة الري) تزويد الجزائر العاصمة بالماء الصالح للشرب قامت بالمفاضلة بين عدد من الخيارات أهمها:<sup>3</sup>

1. خيار جلب المياه الجوفية الصالحة للشرب في السدود القريبة من العاصمة كسد مناصر، وسد المستقبل، وسد غريب كدعم لسد قدارة، وبالتالي تحقيق الإكتفاء من المياه الصالحة للشرب؛
2. خيار تحلية مياه البحر وهو خيار مكلف، ويتطلب تقنيات عالية ورأس مال كبير، وإذا أضيف إلى ذلك قلة التجربة في التحكم في مثل هذه المشاريع على مستوى التسيير وعلى مستوى الصيانة؛
3. الخيار الثالث يمكن في إمكانية الإستفادة من المياه المتدفقة من سلسلة الأطلس التي لمتيجة وهي تتميز بجودة عالية، وتكلفة قليلة، مما يحقق وفرة المياه مع خفض التكاليف.

تطبيقا لنظرية شجرة القرار فإن لكل خيار نقطة بداية ونقطة نهاية، وبينهما عدة محطات ونقاط قرار يتوقف عندها متخذ القرار ويقدر العلاقة بين التكلفة والإستمرارية من جهة، والعائد، وديمومة التموين

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 111.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 112.

<sup>3</sup> سيرير عبد الله، إتخاذ القرار، المرجع السابق، ص 112.



## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

وقلة تكاليف الصيانة من جهة ثانية هي أساس التفضيلات المحتملة، والتي تشكل جوهر صنع القرار ومحدداته.

إن النظريات السابقة ترشدنا إلى كيفية التحكم في العوامل المادية والكمية المؤثرة في عملية صنع القرار، وهي ولا شك تساعد على وضع التقدير الزمني والمكاني المناسب لوضع خطة تتضمن في محتواها صنع قرار يتصف بالرشاد، غير أن للعوامل السلوكية أيضا الدور الكبير في التأثير على رشد صنع القرار خاصة إذا عملنا أن منفذ القرار هو بشر له حاجيات متزايدة، وضغوط مختلفة من ما يجعل لهذه العوامل الدور المؤثر في حل المشكلات الإدارية المتنوعة، فما هي تلك النظريات؟ ومن العوامل الكمية التي يستند إليها متخذ القرار تجد الجوانب الإحصائية والوصف الكمي لأسباب وأعراض الظاهرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظرية الإحصائية

تمثل هذه النظرية إحدى الأساليب المستخدمة لإتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة (حالة المخاطرة)، أي المواقف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماما من النتيجة التي ستحقق من إستخدام بديل معين، وتعتمد نظرية الإحتمالات على جملة من المفاهيم أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ الإحتمال: وهو فرصة وقوع شيء أو حدث ما؛
- ✓ التجربة العشوائية: وهي التجربة التي يمكن أن نتنبأ بجميع نتائجها قبل البدء فيها، مثال ذلك نتيجة طالب في إمتحان ما، فهذه النتيجة إما أن تكون نجاح أو تكون رسوب، والتي تكون معروفة مسبقا قبل أن يبدأ الطالب في الإجابة عن أسئلة الإمتحان؛
- ✓ فراغ العينة: وهي عبارة عن جميع النتائج الممكن الحصول عليها من إجراء تجربة عشوائية، ويرمز لها بالرمز (S)، وبالتالي فإن فراغ العينة للتجربة العشوائية السابقة هي (نجاح، رسوب)؛
- ✓ الحدث: وهو فئة جزئية من فراغ العينة، لذلك فإن الحدث أنواع، يمكن إدراجها فيما يلي:
  - ✓ حدث بسيط: تتكون فئته الجزئية من عنصر واحد فقط؛
  - ✓ حدث مركب: تتكون فئته الجزئية من أكثر من عنصر؛
  - ✓ حدث مستحيل: وهو الحدث الذي لا تحتوي فئته الجزئية على أية عنصر؛
  - ✓ حدث مؤكد: وهو الذي يحتوي على جميع عناصر فراغ العينة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 112.

<sup>2</sup> بوشارب بولوداني خالد، مداخلة بعنوان: بحوث العمليات وأهميتها في إتخاذ القرارات الإدارية، ملتقى وطني حول إتخاذ القرارات الكمية، الأساليب الكمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية، أيام 27-28 جانفي 2009، ص 13.

## الفصل الأول: نظم المعلومات وإتخاذ القرارات

✓ الحدث المكمل: تلك العناصر التي تنتمي إلى فراغ العينة، ولا تنتمي إلى الحدث

الأصلي؛

فإذا كان الحدث الأصلي (A)، والحدث المكمل له (A) فإن:

$$\bar{A} \cup A = S$$

$$\bar{A} \cap A = \emptyset$$

$$A = \emptyset$$

حيث تعني (S): الحدث المؤكد.

وتعني  $\emptyset$ : الحدث المستحيل.

✓ الأحداث المستقلة: وهي الأحداث التي لا يؤثر وقوع بعضها من عدمه على وقوع أو عدم وقوع

بعضها الآخر؛

✓ الأحداث غير المستقلة: وهي الأحداث التي يؤثر وقوع بعضها من عدمه على وقوع أو عدم وقوع

بعضها الآخر؛

✓ دالة الإحتمال: يرمز لدالة الإحتمال بالرمز (P)، وتعرف كالاتي:

إذا كان (A) حدثا ما، فإن إحتمال وقوع الحدث هو  $P(A)$ ، وتكون ل  $P(A)$

$$0 \leq P(A) \leq 1$$

فأصغر قيمة يصل إليها إحتمال وقوع الحدث (A) هي الصفر (0)، وهذا يحدث إذا كان (A) حدثا

مستحيلا، وأعلى قيمة يصل إليها هي الواحد (1)، وهذا إذا كان الحدث (A) حدثا مؤكدا.

فإذا احتوى الحدث (A) على (m) من العناصر، وكان فراغ العينة (S) يحتوي على (n) من العناصر فإن

إحتمال

$$\text{وقوع (A) هو: } \frac{\text{عدد عناصر الحدث A}}{\text{عدد عناصر فراغ عينة S}}$$

وبالطبع فإن عناصر الحدث (A) دائما أقل من عناصر فراغ العينة، إلا إذا كان الحدث (A) حدثا مؤكدا،

وبالتالي يكون عناصر الحدث (A) مساويا لعدد عناصر فراغ العينة (S)، أي أن  $(m=n)$ ، ويكون إحتمال

$$\text{وقوع الحدث (A) هو: } P(A) = \frac{m}{n} = 1$$

أما إذا كان الحدث مستحيلا فإن عدد عناصر الحدث (A) يساوي الصفر، وتكون  $(m=0)$ ، وإحتمال وقوع

الحدث (A) هو:

$$0 \leq p(A) \leq 1 \quad P(A) = \frac{0}{n}$$

### خلاصة الفصل

المعلومات في وقتنا الحالي، تشكل أحد الموارد الهامة بالنسبة لكل أنواع المؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إليها بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وهذا ما يدفع هذه المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات إدارية بغية ضمان الحصول على معلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد إتخاذ القرارات.

ولاشك أن وجود أنواع مختلفة من نظم المعلومات وتعدد تطبيقاتها، كما سبق وأن رأينا، سواء ضمن المستويات الإدارية، أو على مستوى الوظائف الأساسية، بالإضافة إلى مساهمة التكنولوجيات الحديثة في تحسين وتطوير هذه النظم باستمرار، لاشك أنه سوف تمكن المؤسسات التي تستخدم هذه الأنواع من أن تحصل على مجمل المعلومات الضرورية سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية، وبهذا تتمكن من تقييم وضعها الداخلي ومعرفة الأحداث الخارجية خاصة فيما يتعلّق بظروف المنافسة.

ومن خلال ما جاء في هذا الفصل لابد من تأكيد على أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية وخاصة في وجود العديد من المتغيرات، ولا يمكن إتخاذ القرارات إلا إذا توفرت المعلومات والبيانات اللازمة التي تعتبر مدخلات لمتخذ القرار، ولابد من توفير المعلومات والبيانات الصحيحة والكافية وفي الوقت المناسب لإتخاذ القرار للحفاظ على نجاح واستمرارية المؤسسة.

# الفصل الثاني

## التشخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### تمهيد

أصبح تحليل بيئة المؤسسة من الأمور المهمة التي تعتمد عليها الإدارة المؤسسة لاتخاذ القرارات تكمن في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية للمؤسسة ومدى تأثير ذلك على تحقيق أهدافها، ومن هنا يجب على المؤسسة تحليل بيئتها الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتهديدات بيئة الخارجي ونقاط القوة وضعف البيئة الداخلية، في هذا الفصل ركزنا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وحاولنا تحليل المتغيرات على المستوى الجزئي (الوحدوي) على المستوى الداخلي والخارجي بالنسبة للمؤسسة، وتحليل متغيرات الكلية البيئة الخارجية على مستوى الكلي للمؤسسة، وهنا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سوف نتطرق في المبحث الأول إلى تحليل المتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، أما في المبحث الثاني إلى تحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي لاتخاذ القرارات الاستثمارية، أما في المبحث الأخير إلى تحليل الاقتصادي على المستوى الكلي لاتخاذ القرارات الاستثمارية.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### المبحث الأول: تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة

تعد دراسة وتحليل المتغيرات البيئية من الموضوعات الهامة عن اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وسوف نوضح ذلك في المطلب الأول والثاني.

#### المطلب الأول: أبعاد ومكونات متغيرات البيئة الداخلية

تعددت النظرة إلى البيئة الداخلية من أكثر من زاوية فمن ناحية المكونات يرى كل من korganokar و silverblatt أن هذه البيئة تشمل عوامل مرتبطة بالقوى العاملة من العاملين وطبقة المديرين، والعوامل المرتبطة بالتقسيم الإداري، والهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية، مثل درجة التعاون بين الأقسام، الصراع التنظيمي، الأهداف التنظيمية، طبيعة الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

ويرى Robert Duncan أن البيئة الداخلية تضم كل ما يقع داخل حدود المؤسسة ويخضع لسيطرة الإدارة من إمكانيات المؤسسة المادية والإنسانية والمالية وقيم أفراد الإدارة العليا، وتؤخذ في الاعتبار بشكل مباشر عن اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

وتشير معظم الدراسات الحديثة لعدد من الباحثين أمثال أبو ناعم، وGhamdi S.MAI وغيرهم إلى البيئة الداخلية على اعتبارها كافة العوامل والإمكانيات والمتغيرات المؤثرة داخل المؤسسة والفاعلة في البيئة التنظيمية بكل ما تحتويه من مستويات، ووظائف وعلاقات وأنشطة رئيسية مساندة ومزايا وقدرات تنافسية والتي يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها.<sup>3</sup> ويمكن تحديد أهم المتغيرات وعوامل بيئة الداخلية كما يلي:

#### الفرع الأول: المتغيرات والقدرات التسويقية

أصبح التسويق في العقود الأخيرة نشاط مميز لممارسة الأعمال في منظمات الخدمات المعاصرة يقوم بأدوار متعددة تفوق الإدارة الخاصة بالترويج والبيع، فيعد جزءا رئيسيا من وظيفة كل فرد في المؤسسة فالتسويق مجموعة متكاملة من الأنشطة التي توفر الأسلوب المناسب اللازم لتحقيق التكامل بين مؤسسة الخدمة والعمل والمحافظة على هذه العلاقة في الأجل الطويل.<sup>4</sup>

إستراتيجية التسويق يجب أن تتوجه بالعمل والتأثير عليه من خلال مجموعة من الوظائف وسياسات إدارة البرامج التسويقية التي يوضحها الجدول التالي:

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد اسماعيل احمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1993،

ص 40.

<sup>4</sup> رضا مصيلحي احمد اسماعيل احمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 42.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### جدول رقم (01-02): المتغيرات والقدرات التسويقية

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد السوق المرتقب: لتحديد الطلب المنتظر والتكلفة المطلوبة.</li> <li>- تحديد السوق الحالي: للتعرف على نصيب سلعة المؤسسة من السوق الكلي.</li> <li>- وصف وتقسيم السوق الكبير إلى أسواق فرعية أو تقسيمات متعددة لكل منها سمات متشابهة لتوجيه الجهود التسويقية.</li> <li>- اختيار السوق المرتقب: الناتج من تحليل العملاء والأسواق وذلك بشكل أكثر تفصيلاً، بحيث تساعد المؤسسة على وضع أولويات الأهداف التسويقية وصياغة استراتيجيات تحقيقها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل المعطيات الناتجة</li> <li>عن بحوث السوق لتحديد</li> <li>حجم الطلب الكلي الحالي</li> <li>والمتوقع لمنتجات وخدمات</li> <li>المؤسسة واحتمالية تغير</li> <li>في المستقبل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسيم العملاء إلى شرائح حسب (توزيع الدخل، مستوى التطلعات، الولاء للسلع، توقيت الحصول على السلع، مترددين وجدد)، وتحديد الخصائص العامة والمميزة من حيث الخصائص الاقتصادية للمستهلك (الدخل، والأسعار)، الخصائص الديمغرافية (السن والمسكن وموقع السكن والوظيفة)، الخصائص السيكولوجية للمستهلك (التعليم، المظهر الشخصي، إدراك الفرد لحاجاته).</li> <li>- معرفة الدوافع الشرائية لدى العملاء.</li> <li>- اكتساب الحاجات غير المشبعة لدى العملاء.</li> <li>- مقابلة رغبات وحاجات وتوقعات العملاء بمنتجات وخدمات ذو قيمة.</li> <li>- تقوية العلاقة مع العملاء وزيادة الاتصال لضمان ولائهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد حاجات ورغبات</li> <li>العملاء والعمل على</li> <li>إشباعها بربحية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل نتائج بحوث المنتج Product Resarch لتحديد أفضل قنوات التوزيع واقلها تكلفة في إيصال منتجات وخدمات المؤسسة إلى المستهلك في الوقت المناسب وبالكمية التي يحتاجها المستهلك.</li> <li>- تحليل بحوث الترويج Promotion Resarch لمعرفة أكثر الطرق والأساليب كفاءة وفعالية لترويج منتجات وخدمات المؤسسة واختيار الأساليب المناسبة في ضوء معيار التأثير والفعالية والكلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكوين المزيج التسويقي</li> <li>الملائم لكل قطاع</li> <li>مستهدف.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البرامج الفرعية للإعلان والتوزيع والتعبئة والتغليف والنقل والشحن والبحوث والتطوير السلعي وغيرها من مختلف أنواع وعناصر النشاط التسويقي اللازمة لتسويق المنتجات والخدمات في ظل الإستراتيجية المحددة بالمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاندماج المتكامل بين</li> <li>العناصر التسويقية المختلفة</li> <li>التي يتم تقديم المزيج</li> <li>التسويقي الذي يشبع رغبات</li> <li>العملاء والمؤسسة في نفس</li> <li>الوقت</li> </ul>

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 43.

### الفرع الثاني: متغيرات وقدرات إدارة سياسات الموارد البشرية

تتمثل النظرة الحديثة إلى إدارة سياسات الموارد البشرية على أنها مجموعة متميزة ومترابطة من السياسات والأنشطة والوظائف، والعمليات التي توجه وتجذب وتطور وتحفز وتحفظ بالموارد البشرية وتعمل على زيادة ولائها التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها والجدول التالي يلخص أهم السياسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

جدول رقم (02-02): أهم السياسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار.

الأنشطة والوظائف الفرعية	السياسات الرئيسية
ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أساس عملية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً من خلال سلسلة من العمليات، تتمثل في تحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، ثم تقييم وتحديد الموارد البشرية الداخلية بالاعتماد على نظم المعلومات، ثم تطوير التنبؤ لتحديد العلاقة بين العرض والطلب على الموارد البشرية بما يمكن من إعداد إستراتيجية الموارد البشرية التي تحدد العجز والفائض منها خلال الفترة الحالية والمستقبلية.	تخطيط البشرية
تستهدف تدبير الحصول الموارد البشرية ذو المعارف والمهارات والقدرات المميزة كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي مؤسسة من خلال ترغيب العناصر المناسبة في التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمؤسسة وتلقى طلباتهم ومعالجتها باستخدام أدوات الاختيار التي تمكن من اختيار انسبهم وتعيينهم وتجمع إدارة الموارد البشرية في ذلك بين السعي لزيادة عدد المتقدمين ونوعيتهم بحيث يسمح لأنسب العناصر بشغل الأماكن.	الاستقطاب والاختيار والتعيين الاستراتيجي للموارد البشرية
تشير إلى كل أشكال المدفوعات والمكافآت التي تقدم للعاملين نظير عملهم بالمؤسسة، وتنقسم إلى نوعين أساسيين: المدفوعات المالية المباشرة وتشمل الأجور والرواتب والحوافز والعمولات والمكافآت المالية ثم المدفوعات غير المباشرة وتشمل المزايا المالية المقدمة للعاملين في صورة تأمينات وإجازات مدفوعة الأجر، ورعاية صحية واجتماعية، كما أن هناك أسلوبين أساسيين لتقديم المدفوعات المالية المباشرة للعاملين، إما في أساس الفترة الزمنية أو على	المكافآت والمدفوعات للموارد البشرية

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 42.



## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

أساس الأداء والسلوك والمشاركة في انجاز أهداف المؤسسة.	
إعطاء صلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطتهم، ومن خلال مسح اتجاهات العاملين عن طريق المقابلة والاستبيان، نظام تقديم المقترحات.	التمكين
تستهدف تزويد العاملين بالمهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل وتحقيق الأهداف أو تغييرها، كاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسة الداخلية والتطورات والتحديات الخارجية، من خلال مجموعة من المراحل العملية التدريبية تبنى على التركيز بالتدريب الموجه بالأداء وتتمثل بالتحليل الإداري للمؤسسة، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية ثم القيام بعملية التصميم والتطوير للبرنامج مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تحديد قيم البرنامج وقيم الأداء وقيم الأثر ثم التركيز بشكل كبير على التغذية الراجعة، وتسعى الاتجاهات الحديثة في التدريب إلى تحقيق المشاركة الفعالة من المنتدب وان يشترك في وضع محتوى البرنامج التدريبي مما يساعده على نقل ما تعلمه في قاعدة التدريب لمكان العمل.	التدريب والتطوير
تستهدف تقييم أداء العاملين وكذلك سلوكياتهم وتصرفاتهم ذات الصلة بأداء العمل والواجبات الوظيفية المكلف بها، بحيث يمكن تقدير سمات وقدرات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين وما لهذه السمات من علاقة بالأداء العام للمؤسسة من خلال عدة طرق تتمحور في الطرق التقليدية التي تدور حول قياس النتائج والسلوكيات التي تتطلبها العمليات السابقة لقياس فجوة أداة العاملين تجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والطرق الحديثة التي تتمثل في طريقة الاختيار الالتزامي، طريقة الوقائع الحرجة، قوائم المراجعة، طريقة تقييم الأداء 360 درجة، طريقة التقرير الإنشائي.	تقييم الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 45، 46.

### الفرع الثالث: المتغيرات والقدرات الإنتاجية والتكنولوجية

يقصد بعملية الإنتاج والعمليات مجموعة الأنشطة التي تقوم بتحويل الموارد إلى سلع أو خدمات ملموسة بأكثر جودة ممكنة وقل تكاليف وفي زمن تشغيل مناسب وباستغلال امثل للطاقة من خلال إتباع إستراتيجية الإنتاج والعمليات الإنتاجية الخاصة بإدارة النظام الإنتاجي وتطوير المنتجات والتكنولوجيا وتخطيط التسهيلات وقوة العمل، والتي تتم بشكل منسق ومتكامل مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة، وتهدف إلى تطوير قدرات إنتاجية متميزة تحقق من خلالها المؤسسة التميز على منافسيها في السوق بشكل مستمر، ويوضح الجدول التالي أهم العوامل المتعلقة بإستراتيجية الإنتاج والعمليات، والقدرات التكنولوجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، نفس المرجع، ص 46.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتحاد القراوات الاستثمارية

جدول رقم ( 03-02): متغيرات نظم التشغيل والإنتاج والقدرات التكنولوجية.

العوامل والسياسات الرئيسية	الأنشطة والوظائف الفرعية
الجودة	أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء في فلسفة تعزز مهمة المؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمرة كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة.
تصميم المنتجات	تحدد طبيعة المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وهناك ثلاثة أنواع من تصميم المنتجات الأول هو التصميم النمطي للمنتج والثاني هو التصميم شبه النمطي، إما النوع الثالث فهو التصميم الخاص للمنتج، ويتم تحديد نوع التصميم الذي ستعتمد عليه المؤسسة وفقا لرسالتها وأهدافها وإستراتيجية والظروف البيئية التي تتعامل معها خاصة طبيعة السوق والعمل المستهدف.
تصميم نظم الإنتاج	هناك ثلاثة نظم للإنتاج وهي: 1- نظام الإنتاج الذي يركز على العملية. 2- نظام الذي يركز على المنتج. 3- نظام المجموعات الآلية، ويرتبط اختيار أي من هذه النظم بعدد من العوامل منها تصميم المنتج، والمرحلة التي يمر بها في دورة الحياة، والأولويات التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى التركيز عليها.
اختيار نظام المخزون	هناك مدخلين للمخزون، الأول: هو مدخل تقليدي ويشمل نظامين للمخزون هما الإنتاج حسب الطلب والإنتاج للتخزين والذي أصبح غير مناسب للظروف الحالية. والمدخل الثاني هو المدخل الحديث والذي يعتمد على أسلوب Jit الذي يعمل على تدني نسبة المخزون إلى مستوى الصفر.
تطوير المنتجات	يرتبط تطوير المنتجات بعنصرين أساسيين هما: 1. البعد الزمني: يحث يجب أن يسعى المديرون إلى تخفيض دورة تطوير المنتجات. 2. العمل الجماعي: الذي يعد احد الطرق الأكثر فعالية لتقصير دورة التطوير ونجاحها.
تكنولوجيا الإنتاج والخدمات	تتمثل تكنولوجيا العمليات في الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة لتحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى المخرجات المستهدفة، وبالتالي فهي تشمل الطرق ومستلزمات الإنتاج بخصائصها المختلفة، وأسلوب تضافر هذه المستلزمات لتحقيق المنتج المطلوب بالمواسفات المحددة. وتنقسم تكنولوجيا العمليات إلى ثلاثة أنواع هي: تكنولوجيا العمليات اليدوية، تكنولوجيا العمليات الميكانيكية (عامة الغرض، ذات غرض محدد)، تكنولوجيا العمليات الأوتوماتيكية (عامة الغرض، ذات غرض محدد، المجموعة الآلية).

المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء،

أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص ص47، 48.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### المطلب الثاني: أبعاد ومكونات متغيرات البيئة الخارجية

تعددت النظرة إلى البيئة الخارجية من رواد الفكر الاستراتيجي من أكثر من زاوية، فمن ناحية مكونات البيئة الخارجية تشمل مجموعة من القوى والمتغيرات الموجودة خارج حدود المؤسسة وتؤثر عليها من زاوية المدخلات اللازمة للمؤسسة ومخرجاتها.

ومن ناحية أن البيئة الخارجية تمثل قيودا التي تؤثر على نشاط المؤسسة ولا تخضع لسيطرتها، ويمكن تقسيم البيئة الخارجية<sup>1</sup> إلى مجموعتين هما:

**الفرع الأول: البيئة الخارجية العامة:** يقصد بها المجتمع الكلي الذي يحيط بالمؤسسة والتي تضم مجموعة المتغيرات التي تخضع لها هذه المؤسسات، وتشمل على المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية التي تشكل بيئة العمل والمجتمع ككل، وفي حقيقة الأمر يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التأقلم مع المتغيرات هذه البيئة.

**الفرع الثاني: البيئة الخارجية الخاصة:** يقصد بها المجال الرئيسي أو مجال الصناعة التي تتنافس فيه المؤسسة والذي يؤثر تأثير مباشر على أدائها وهي التي تضم جميع القوى التنافسية competitive forces في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة سواء كان صناعي، تجاري، خدمي... الخ.

ويقصد بالقوى التنافسية هنا كل المتغيرات السوقية والمنافسين والعملاء والموردين والتعليمات الحكومية.<sup>2</sup>

ويمكن استعراض مكونات البيئة الخارجية التي تشمل المتغيرات السياسية، الاقتصادية، والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية.

\* هو تحليل خارجي يستخدمه الاستشاريون والمديرون في جمع أولي وثانوي لفحص البيئة المحيط. وينطبق هذا التحليل على جميع الأعمال سواء كانت خاصة أو عامة ومدى تأثير البيئة على هذه الأعمال .

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 39، 40.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن جيتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 160.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتحاد القراوات الاستثمارية

الفرع الثالث: عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية: يمكن تلخيصها في الجداول التالية:

جدول رقم (04-02): عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية

المتغيرات الفرعية	العوامل البيئية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقرار السياسي والأمن، ودرجة الفساد والإرهاب والأزمات العالمية.</li> <li>- معدل دوران التشريعات والقوانين المؤثرة على المؤسسات العاملة بالصناعة.</li> <li>- التوجهات السياسية تجاه تهيئة بيئة محفزة للاستثمار ودعم المؤسسات العاملة.</li> <li>- التشريعات والسياسات واللوائح الخاصة بإجراءات التعامل مع الجهات الحكومية المتعلقة ببدء وممارسة النشاط.</li> <li>- التغييرات المتوقعة في سياسة الحكومة وقوانين التجارة الخارجية (التصدير، الاستيراد، الجمارك).</li> </ul>	<p><b>السياسية والقانونية:</b></p> <p>يشار إلى البيئة السياسية بأنها المناخ السياسي السائد في المجتمع من حيث شكل نظام ونمط الحكم وعلاقة المواطنين بالحكومة ومدى تمتعهم بالحرية السياسية، ومزاولة كافة مجالات وأنشطة الحياة، بينما يشير إلى البيئة القانونية والتشريعية: على أنها مجموعة التشريعات الصادرة بمعرفة الدولة أو الحكومة لتنظيم بيئة العمل ككل ولا تكون موجهة لمؤسسة دون أخرى وعادة ما تكون تأثيرها في مناطق متعددة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغيرات المتوقعة في سياسة وقوانين الحكومة المتعلقة بنظم وسياسات الضرائب الخاصة بالصناعة.</li> <li>- التغييرات المتوقعة في سياسة وقوانين الحكومة المتعلقة بالأسعار والعمالة.</li> <li>- التغييرات المتوقعة في سياسة وقوانين الحكومة المتعلقة بحماية البيئة.</li> <li>- القيود السياسية والقانونية الأخرى أو الدعم الذي يمكن توقعه في ضوء سياسة الحكومة المتوقعة.</li> </ul>	<p>المؤسسة دون أخرى وعادة ما تكون تأثيرها في مناطق متعددة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي الدخل القومي للدولة والاستثمارات ونمط وهيكل التوزيع.</li> <li>- حجم التجارة الداخلية والخارجية والقيود المفروضة عليها ومكونات الميزان التجاري والمدفوعات.</li> <li>- الوضع الاقتصادي الذي تمر به الدول (رواج، كساد، استقرار).</li> <li>- الدخل المتاح للتصرف فيه لدى الأفراد والميل للإنفاق لدى الأفراد.</li> <li>- مقدار الاختلافات في الدخل بين الطبقات لبعض السلع والخدمات.</li> </ul>	<p><b>المتغيرات الاقتصادية:</b></p> <p>يشار إلى البيئة الاقتصادية أنها الهيكل والأركان الأساسية لنظام اقتصادي السائد بالدول وتضم مجموعة العوامل والمتغيرات التي تعبر عن حالة الاقتصاد الذي تعمل فيه المؤسسة وتوجهاته بما تشمله من منظمات قطاع عام وخاص وموارد طبيعية وبشرية، وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة ومعدلات فائدة، خصائص سياسات الاستثمار في المجتمع تدور بقطاع العام والخاص في التخطيط وتحقيق التنمية.</p>

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتحاد القراوات الاستثمارية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستويات الأسعار سواء في اتجاه الزيادة (التضخم) أو الانخفاض (الانكماش).</li> <li>- مستوى أسعار الفائدة على الاستثمارات وقيمة العملة الوطنية في التداول العالمي.</li> <li>- قوانين وسياسات وإجراءات التمويل و الائتمان المصرفي.</li> <li>- القوى الشرائية للوافدين التي تمكن توقعها.</li> <li>- حجم الإنفاق الحكومي للدولة على مختلف الأنشطة والقطاعات الاستثمارية.</li> <li>- الاشتراك في الإسهام إلى الإنفاق والموائيق والعهود التجارية الدولية.</li> <li>- عرض العمالة من حيث الوفرة والمهارات والقدرات والتكلفة.</li> <li>- الموارد الطبيعية والبيئة الأساسية اللازمة لبدء واستمرار نشاط المؤسسات.</li> <li>- الحوافز الاستثمارية للقطاعات والأنشطة الاقتصادية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة.</li> <li>- الأخلاق والقيم والمعايير الاجتماعية السائدة.</li> <li>- مستوى الوعي والثقافة والتعليم لأفراد المجتمع.</li> <li>- الهيكل الاجتماعي من حيث حجم الأسر والحالة السكانية والاجتماعية، الانتقال والترحال.</li> <li>- الأثر الذي تحدثه التغيرات في القيم والاتجاهات الاجتماعية فيما يتعلق بالزواج والأسرة، ونمط الحياة السائد.</li> <li>- الأثر الذي تحدثه التغيرات في القيم والاتجاهات الاجتماعية فيما يتعلق بقيم العمل والإحالة للمعاش وقضاء أوقات الفراغ.</li> <li>- الأثر الذي تحدثه التغيرات في القيم الاجتماعية فيما يتعلق بقضايا تلوث البيئة.</li> <li>- دور مجموعات التأثير في القيم الاجتماعية فيما يتعلق بقضايا تلوث البيئة.</li> <li>- دور مجموعات التأثير على شراء واستخدام منتجات وخدمات الصناعة.</li> </ul>	<p><b>البيئة الاجتماعية والثقافية:</b></p> <p>مجموعة العوامل والمتغيرات التي تشكل العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والقيم والميول والرغبات التي تعتقها جماعة من الناس، في مجتمع ما وقواعد السلوك الخاصة به، والأديان الشائعة فيه والقوميات والأجناس وهيكله ومتغيراته الاجتماعية التي تشكله، كما تعمر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها، بينما تتطوي المتغيرات الثقافية على مستوى تعليم وثقافة ودرجة الثقافة الحضارية.</p>

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتحاد القراوات الاستثمارية

<p>- الموقف التكنولوجي الحالي والمستقبلي للفندق وأثره على الموقف التنافسي.</p> <p>- التطورات التكنولوجية المتعاقبة المتعلقة بالإنتاج والخدمات "الأدوات والمعدات والأجهزة والنظم والبرامج".</p> <p>- التطورات التكنولوجية المتعاقبة المتعلقة بترويج منتجات وخدمات المؤسسة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين المرتقبين.</p> <p>- التطورات التكنولوجية المتعاقبة المتعلقة بإدارة موارد البشرية والمعرفية والمادية والمالية.</p> <p>- علاقة التكنولوجيا بالاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والسياسة والأداء.</p>	<p><b>البيئة التكنولوجية:</b></p> <p>تعبّر عن مستوى المعرفة التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة والتجديد التكنولوجي وتطبيقها بكافة الوحدات تكنولوجيا حيث عرفت التكنولوجيا بأنها أحدث الأساليب العملية في تطبيق واستخدام العلم والمعرفة بهدف زيادة قدرات الإنسان على تحقيق أهداف التنمية والرفي الحضاري.</p>
---	--

المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 56، 58.

### المطلب الثالث: نماذج وأساليب تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية

تستهدف عملية التحليل هنا إلى دراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة والحاسمة في مسيرة المؤسسة الحالية والمستقبلية بما يضمن سلامة الاختيار الاستراتيجي، كما تساهم في رفع مستوى كفاءة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وتقدير الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبالتالي يعد تقييم اقتصادي لبيئة النشاط وللمؤسسة نفسها وتحليل طبيعة ودرجة التغيير في الخصائص والأبعاد البيئية المؤثرة في وضع ومستقبل المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تؤدي نماذج وتقنيات التنبؤ والتحليل المتغيرات دورا مهما في نجاح المؤسسات، بينما يؤدي غيابها إلى تأثير سلبي على أداء تلك المؤسسات، حيث نجد أن ما واجهته تقريبا ثلاثة أخماس المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة من تدهور واضح في نتائج أعمالها خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين كان نتيجة تجاهل هذه المؤسسات لما يحدث في بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وغياب النماذج المتطورة الفعالة في تحليل هذه المتغيرات.<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق سوف يتم استعراض نماذج وأساليب تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 66.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

الفرع الأول: خصائص ومقومات نماذج وأساليب التحليل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. أكدت العديد من الدراسات على أهمية نماذج وتقنيات التحليل الاستراتيجي، حيث تقدم العديد من البيانات والدلائل والمؤشرات التحليلية المتعلقة بدراسة القوى والمتغيرات البيئية واتجاهاتها وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال من خلال:<sup>1</sup>

- 1- التنبؤ باتجاهات بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتنافسية؛
- 2- المساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية والإستراتيجية لمؤسسة؛
- 3- تسهيل عمليات الاتصال التنظيمي وتبادل الأفكار؛
- 4- المساعدة في التنسيق بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وبين الرقابة والسيطرة على عملياتها وإجراءاتها.

ضرورة توفير مجموعة من الخصائص والمقومات اللازمة لتحقيق فاعلية أداء نماذج وتقنيات التحليل الاستراتيجي من أهمها:<sup>2</sup>

- 1- توافر المعايير الموضوعية لاختيار انسب الأدوات وعدم تكرارها؛
- 2- تحديد نوعية وخصائص الأداة المستخدمة؛
- 3- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة؛
- 4- تحديد دور الأداة في عملية اتخاذ القرارات؛
- 5- التحديد الواضح لمختلف البيانات المتعلقة باستخدام هذه الأداة؛
- 6- القدرة على تحليل المعلومات الناتجة من استخدام الأداة؛
- 7- تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ الأداء.

الفرع الثاني: معايير تصنيف نماذج وأساليب التحليل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

حيث أشارت الدراسة التي قام بها Sigitas Vaikevicius التي تضمن تصنيف وأدوات التحليل الاستراتيجي وفقا لمعايير مختلفة، من خلال استبيان عرض على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية والعلوم الاجتماعية، حيث تم اختيار مدى ملائمة إجابات الخبراء باستخدام أدوات التحليل العاملين ومعدل الصدق حيث أكدت نتائج تحليل البيانات تجانس تقييم الخبراء وأسفرت نتائج الدراسة

<sup>1</sup> Langley, **Formal Analysis and Strategic decision making**, strategic management Journal, val 19, 2003, p p 79.80.

<sup>2</sup> Bazzaz, S,J,corporate planning in the UK, the state of the art, **strategic management**, journal, 1999 vol 2;p 155. 156.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

على تصنيف هذه النماذج والأدوات وفق معايير مختلفة، من أهمها حسب مستويات البيئة حيث تم

تصنيف الأدوات التالية لتحليل البيئة الداخلية:<sup>1</sup>

- المقارنة المعيارية Benchmarking
- الكفاءات الأساسية Core competences
- عوامل النجاح الحاسمة Critical success factors
- القوة الدافعة DRIVING FORCE
- منحنيات الخبرة EXPERIENCE CURVES
- 7-8 ماكينزي Mckinsey
- تحليل سلسلة القيمة Value chain analysis
- GAP استراتيجية الفجوة STRATEGIC GAP
- تحليل هشاشة الأوضاع Vulnerability analysis
- كما تم تصنيف الأدوات التالية لتحليل البيئة الخارجية:
- ✓ بورتر القوت خمسة Porter's five forces
- تحليل تصنيف محفظة Portfolio classification analysis
- التحليل بيست (PEST)

كما صنفت الدراسة هذه الأدوات وفق معايير التكلفة والوقت حيث تم تصنيف أدوات Experience Benchmarking cuves أدوات مرتفعة التكاليف، وأدوات Experience cuves Multip Scena منخفضة التكاليف، بينما تم تصنيف أداة (PEST) مستغرقة للوقت وأداة Multiple Scena غير مستغرقة للوقت.

يعتبر التحليل الاستراتيجي عبارة عن منظور مركب من خمس وجهات نظر تضم مجموعة كبيرة من النماذج والأدوات التي تستخدم في تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1- التحليل الاستنباطي Extrapolations Analysais:** إطار تحليلي يعتمد على التنبؤ باتجاهات المستقبل بناء على مؤشرات وأحداث الحاضر، باستخدام مجموعة من الأساليب والتحليلات أهمها:

✓ تقنية تحليل الاتجاهات **Technology Trend Analysis** : وهو أسلوب تحليل يعتمد على منهج الاستنباط والملاحظة المستمرة لاتجاهات تطور مستوى الأداء مثل سرعة انجاز العمليات، كفاءة التشغيل، درجة مستوى الجودة، التكاليف باستخدام مجموعة من الأساليب والنماذج الرياضية المتطورة.

<sup>1</sup> sigitas vaitevicus, cediminas maerkys, asta savaneviciené, **model of strategic analysis tools typology**, kouno technologijos un versitetas, 2008, nou 47, issn, p 392.

<sup>2</sup> <http://www.tpi.com/graphics/sview.stite>, Journal, research.Technology, enligne, 12 Mars 2015.



## الفصل الثاني: التحليل الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ تحليل فيشر Fisher – pry Analysis : وهو أسلوب رياضي مستمد من logistiqe curve معرف بارامترين، الأول يحدد حصة سوق والتقنيات الجديدة، والثاني يحدد خسارة التقنيات القديمة من حصة السوق ويتم تطبيقها في صناعات أجهزة الاتصالات، المواد الكيميائية، ومصافي النفط، للتنبؤ بتقنيات وكميات إنتاج التقنيات الجديدة.

✓ التحليل المقارن Compartis Analysis: وهو أسلوب تحليلي يمكن من حساب توقعات التفوق التكنولوجي الجديدة، حيث يطبق عادة في أسواق المنتجات عالية الجودة، مثل آلات تصوير الفيديو، الهواتف النقالة، والسيارات الجديدة... الخ.

✓ تحليل حد النمو Growth limita Analysais : يستعمل الصياغة الرياضية المعروفة Pearl Curve لرصد توقعات النمو والتطوير المنتجات والخدمات والتقنيات الجديدة، بما يسهم في تقدير الموازنات المتعلقة بتكاليف التطوير الإضافي لها.

2- تحليل النمطي Pattern Analystes : إطار تحليلي يعتمد التنبؤ باتجاهات الدوافع الإنسانية الأساسية المستقبلية وتحليل الحالات المماثلة من خلال إجراء بعض المقارنات، باستخدام بعض الأساليب أهمها:

✓ التحليل القياسي Analogy Analysais : حيث يستند هذا التحليل على ملاحظة تطور أنماط التطوير التقني ومدى تقبل أسواق المستهلكين للتقنيات الجديدة من خلال تحليل التشابه والاختلاف عبر السلاسل زمنية مختلفة.

✓ تحليل التقديرات الاتجاهات المستقبلية Precursor Trend Analysais: يعتمد هذا الأسلوب على الحسابات والمعادلات الرياضية في تقدير الفترات الزمنية الثابتة المتعلقة بتطور تقنيات المنتجات التجارية مستقبلا في ضوء استمرار بقاء التقنية الرئيسية.

✓ المصفوفة المورفولوجية Morphological Matrices: أسلوب تحليل يستهدف التعرف على إمكانيات المنتجات والخدمات الجديدة في السوق، ومدى تميزها عن المنافسين، من خلال رصد اتجاهات المستهلكين.

✓ نموذج التقييم Feedback Model Provide: يستخدم هذا التحليل لتفسير المتغيرات والتأثيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية على حجم المبيعات والأرباح، حيث تستعمل برامج وتقنيات الحاسب الالكتروني في فحص البيانات المتعلقة بالاتجاهات والأحداث أو القرارات المتعلقة بهذا المتغيرات والمؤثرة في صياغة الاستراتيجيات أو السياسات العليا بالمؤسسة.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

3- تحليل الهدف Goal Analysais: إطار تحليلي يعتمد على التنبؤ بالمعتقدات والقيم وسلوك الأفراد والمؤسسات المختلفة التي تتصف بالتطور والتغيير المستمر ولها تأثيرها على صانعي ومتخذي القرار، باستخدام بعض الأساليب التحليلية من أهمها:

✓ تحليل الأثر Impact Analysais: وهو أسلوب تحليل بسيط يأخذ في الاعتبار حقيقة أن المجتمع معقد باتجاهات، أحداث، وقرارات لها تأثيرات ونتائج فاعلب الأحيان غير مقصودة حيث يعتمد على تحليل أنماط التفكير والتغيرات المجتمعية واتجاهاتها لتحليل النتائج المحتملة من التقدم التقني المتوقع أو تقرير أي الأسواق لتوجيه هذه التقنيات.

✓ تحليل المحتوى Content Analysis: يعتمد هذا التحليل الأهمية النسبية للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية منعكسة بدرجة التركيز الإعلامي، على درجة تقدم المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق، بالإضافة إلى متابعة نمو جاذبية السوق، من خلال استخدام بعض أساليب التحليل الرياضية.

✓ تحليل اتجاهات المساهمين Stakeholders Analysis: أسلوب تحليلي يستهدف دراسة اتجاهات المساهمين المتعلقة بقراراتهم، ومشاريعهم أو برامجهم المستقبلية، لاختيار صلاحية التوقعات المتعلقة بالمعارضة أو الدعم غير المتوقع من خلال استخدام التحليلات الرياضية.

✓ تحليل جودة المنتجات Paten And Analysis : يستهدف هذا التحليل اكتشاف فرض التقنية الجديدة وتقييم اتجاهات تطوير التقنيات بتحليل أنماط التطبيق المسجلة في مختلف الأسواق الملائمة وتستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

4- تحليل الأحداث المستقبلية Conuter Punchers: إطار تحليلي يعتمد على التنبؤ بسلسلة الأحداث والأعمال التجارية المستقبلية، من خلال مراقبة التطورات التقنية ومدى تأثير المتغيرات البيئية بهدف إعطاء درجة عالية من المرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام بعض أساليب التحليلية<sup>1</sup>، ونشير إلى أن هذه النماذج والتقنيات تساهم في تحديد التوجهات المستقبلية إما منظمات الأعمال الراغبة في تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية ومواكبة التطورات وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة تحديات المستقبلية، والمساهمة في فاعلة عملية الإدارة الإستراتيجية في ضوء متغيرات البيئة المعاصرة، على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> من بين هذه الاساليب التحليلية نذكر مايلي: Scanning Monitoring Tracking ،Tracking techniques، Monitoring

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

جدول رقم (05-02): نماذج وأساليب المستقلة لتحليل متغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة

الإطار الأساسي للتحليل	الأساليب المستخدمة	مستوى البيئة	الأهداف والمهام
Extrapolators	Technologie Trend Analysais	داخلية	تحليل وتقييم اتجاهات ومؤشرات تطور مستوى الأداء مثل (سرعة انجاز العمليات و الخدمات، كفاءة التشغيل، درجة ومستوى الجودة، التكاليف)
	Growth limit Analysais	داخلية	رصد توقعات النمو والتطوير المنتجات والخدمات والتقنيات الجديدة، بما يساهم في تقدير الموازنات المتعلقة بتكاليف التطوير الإضافي لها.
Pattern Analystes	Morphologique Matrices	تنافسية	التعرف على إمكانات المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق، ومدى تميزها عن المنافسين، من خلال رصد تقبل المستهلكين، كما يمكن تمييز الفرص غير الواضحة الجديدة للمؤسسة.
	Feedback Modelas Provide	خارجية	تحليل وتقييم اثر المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية على حجم المبيعات وصافي الأرباح.
Goal Analysais	Content Analysais	خارجية	تحليل وتقييم الأهمية النسبية للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وعكسية بدرجة التركيز الإعلامي على درجة تقديم المنتجات والخدمات الجديدة في الأسواق بالإضافة إلى متابعة نموذج جاذبية السوق.
	Stakeholders Analysais	داخلية	أسلوب تحليلي يستهدف دراسة اتجاهات المساهمين المتعلقة بقراراتهم، ومشاريعهم أو برامجهم المستقبلية لاختيار صلاحية التوقعات المتعلقة بالمعارضة ذو الدعم غير المتوقع لها.
Conuter Punchers	Scaning Monitoring Tracking Monitoring Tracking techniques	خارجية	تشخيص تأثير المتغيرات التكنولوجية والبيئية التنافسية وتوقينات وأنماط تطوير المنتجات والخدمات، لتخصيص المصادر والموارد المناسبة ووضع سلسلة من السيناريوهات البديلة واختيار الاستراتيجيات التنافسية الفعالة.

المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على

مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 72.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ومن خلال هذا يتبين تعدد نماذج وأساليب التحليل الاستراتيجي وفق معايير التصنيف مختلفة أهمها في

تحليل المتغيرات البيئية حسب مستوياتها وهي:

✓ نماذج وأساليب تحليل البيئة الداخلية.

✓ نماذج وأساليب تحليل البيئة التنافسية (بيئة النشاط).

✓ نماذج وأساليب تحليل البيئة الخارجية (الكلية).

الفرع الثالث: أساليب تطبيق وأساليب تحليل البيئة الداخلية والخارجية

**1- أساليب تطبيق وأساليب تحليل البيئة الداخلية:** تشير إلى أهم النماذج والأساليب المستخدمة في دراسة وتحليل عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية التي تستهدف التعرف على عناصر القوة والضعف والميزة التنافسية المتعلقة بقدرات وإمكانيات المؤسسة التي تمكنها من اقتناص الفرص والتغلب على التهديدات الناجمة عن المتغيرات الخارجية، وإعداد الاستراتيجيات الملائمة:<sup>1</sup>

أ- **نموذج تحليل سلسلة القيمة \*Porters vèue Chain analysais:** يستهدف هذا النموذج تحليل سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية للتعرف على مواطن الضعف والقوة وتجديد مصادر المزايا التنافسية للمؤسسة، التي تهيئ اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة حيث تمثل المؤسسة سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى مخرجاتها، وقد ساهم هذا التحليل في الانتقال من مرحلة التحليل التقليدي (تحليلات التكاليف) التي لا تساهم في توليد المزايا التنافسية إلى مرحلة التحليل الاستراتيجي المستندة على نابعة من منهج الإدارة الإستراتيجية تتمثل في:<sup>2</sup>

1- تحليل سلسلة القيمة Value Chain؛

2- تحليل مسببات التكلفة Coste Drivers؛

3- تحليل الموقف التنافسي Competitive Position.

كما أوضح (Portar) بضرورة تحليل عشر دوافع للتكلفة بأنشطة سلسلة القيمة هي:<sup>3</sup>

1- اقتصاديات الحجم الكبير؛

2- التعلم؛

3- استخدام القدرة؛

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد اسماعيل احمد اسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 73.  
<sup>2</sup> \* نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter كقنية تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المؤسسة وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حالياً أو المحتملة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 73، 74.

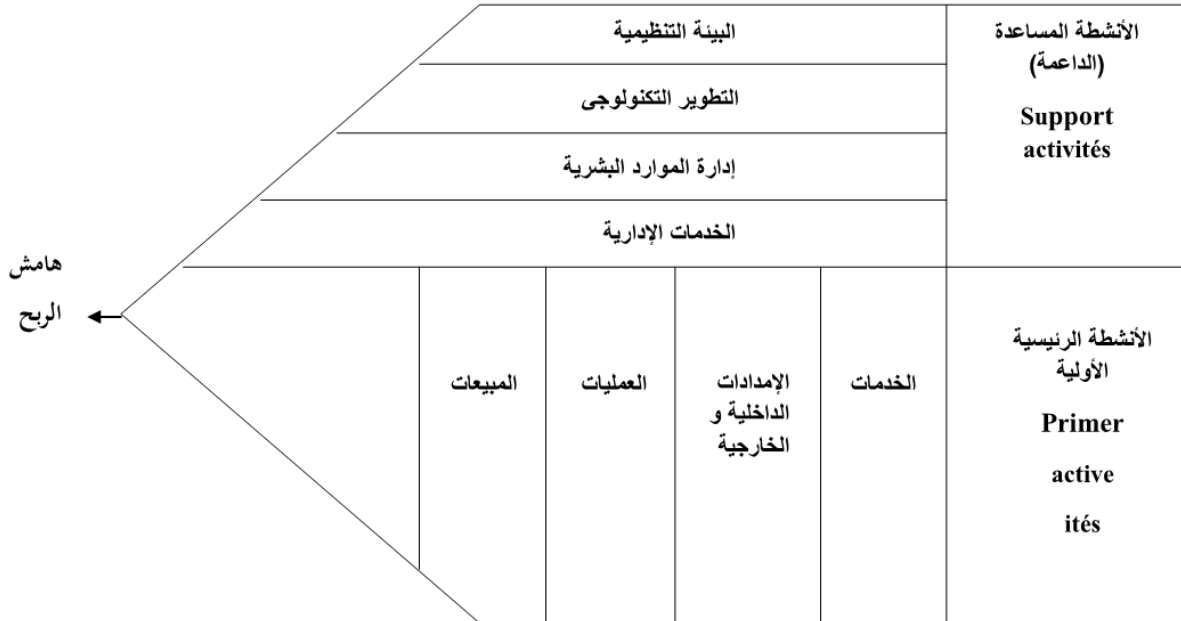
<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 74.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

- 4- الترابط بين الأنشطة؛
- 5- علاقات داخلية بين وحدات العمل؛
- 6- درجة التكامل الراسي؛
- 7- توقيت دخول السوق؛
- 8- سياسات المؤسسة للتكلفة أو التمييز؛
- 9- الموقع الجغرافي؛
- 10- عوامل مؤسسية - تعليمية، اتحادات، ضرائب...الخ.

وتبدأ الخطوة الأولى لهذا التحليل بإجراء تحليل سلسلة القيمة بمعنى تقسيم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وفقاً للأنشطة الداعمة والأنشطة الأولية، ثم تبدأ الخطوة التالية بتقييم احتمالات زيادة القيمة المضافة من خلال مؤشرات التكلفة التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ثم تبدأ الخطوة التالية بتحديد الاستراتيجيات التي تركز على الأنشطة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك في ضوء تحليل الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمؤسسة وعناصر القوى والضعف الناتجة من عملية التحليل الاستراتيجي والشكل التالي يوضح خطوات تطبيق نموذج حيث يتم النقاء الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة على النحو التالي:

شكل رقم (01-02) : نموذج تحليل سلسلة القيمة Porter's value Chain analysis



## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 77.

أ- الأنشطة الأولية: وهي<sup>1</sup>:

✓ الإمدادات الداخلية Inbound Logistics: وهي كل الأنشطة التي لها علاقة بنقل وتسليم وتخزين المدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي؛

✓ الإمدادات الخارجية Outbound Logistics: وتشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع أو تسليم المخرجات سواء كانت سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة؛

✓ العمليات Opération: ويشمل كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى المخرجات (سلع أو خدمات)؛

✓ التسويق والمبيعات marketing and sales: وتتعلق كافة أنشطة إدارة التسويق من تخطيط التسويق إلى تنفيذ كافة الوظائف التسويقية الأخرى؛

✓ الخدمة service: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضاء التام للمستهلك.

ب- الأنشطة الداعمة: والتي تتكون من:<sup>2</sup>

✓ البنية التنظيمية Organisationnel Infrastructure: تتضمن نمط الإدارة وأنشطتها المختلفة من تخطيط وتوجيه تمويل، محاسبة وباقي الأنشطة الداعمة الأخرى؛

✓ تنمية وتطوير التكنولوجيا Technologie Deve Lampent: وهي كل الأنشطة تصميم وتحسين المنتج المتعلقة بالمعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة؛

✓ الشراء Procurement: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة... الخ، أو خدمات وتسهيلات داعمة؛

✓ إدارة الموارد البشرية: وهي كل الأنشطة المتعلقة بتوظيف والتدريب والتحفيز ومكافأة القوى العاملة التي أصبحت وسيلة هامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

\* هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشرية من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية (استيراد/تصدير) عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي. وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف (الصنفة).

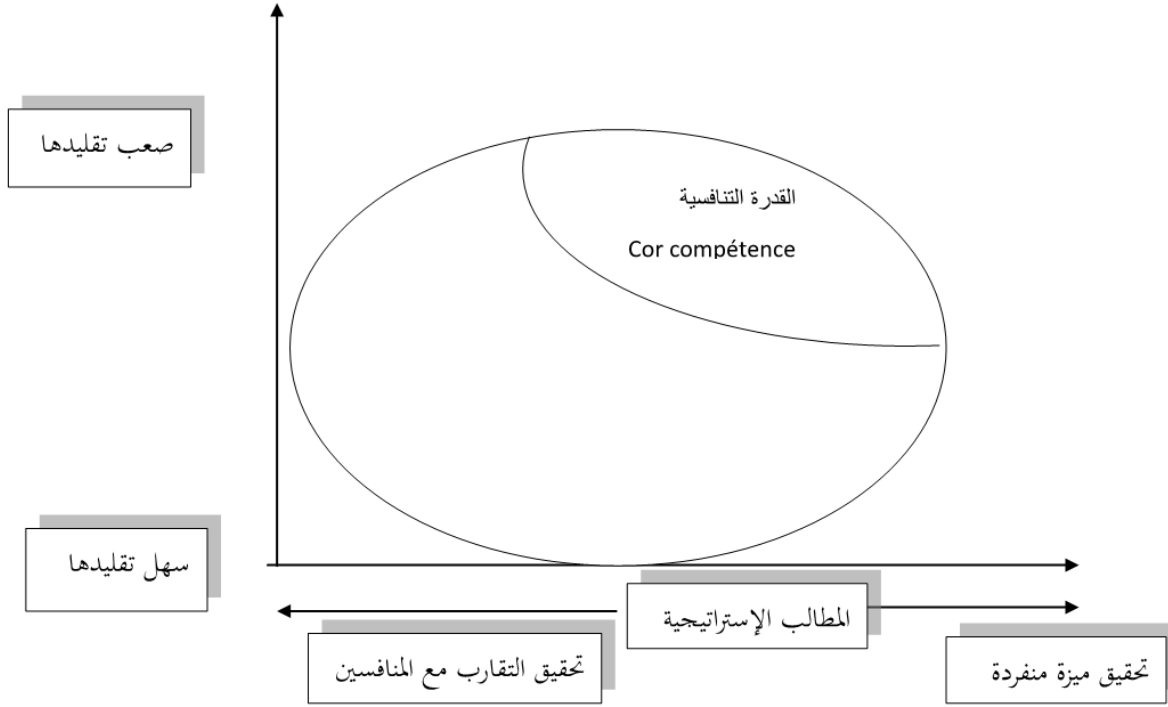
<sup>2</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 76.

## الفصل الثاني: التشخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### 2- نموذج تحليل القدرة التنافسية Coré Compétences Analysais:

تستهدف تحديد كفاءات وقدرات المؤسسة الأساسية متضمنا جميع الأنشطة والعمليات لتحديد الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها، كما يوفر فرص جديدة للوصول إلى أسواق جديدة، مما يساهم في تعظيم منافع كافة فئات العملاء<sup>1</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (02-02): تحليل القدرة التنافسية



المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 77.

### 3- نموذج المكينزي 7's Makinsey Model<sup>2</sup>

الميزة الرئيسية لإجراء التشخيص التنظيمي بالاعتماد على نموذج 7's Makinsey هو انه يسمح بإجراء التشخيص التنظيمي بطريقة منهجة وشاملة وذلك بالارتكاز على سبع ركائز أو عوامل مشتركة لكل مؤسسة، كما يسمح هذا النموذج باقتراح مجالات التقدم voies de progrès بغرض تحسين وضع كل عامل أو ركيزة والتنسيق فيما بينها، إلا أن القيمة الحقيقية لهذا النموذج تكمن في تبادل وترابط عوامله

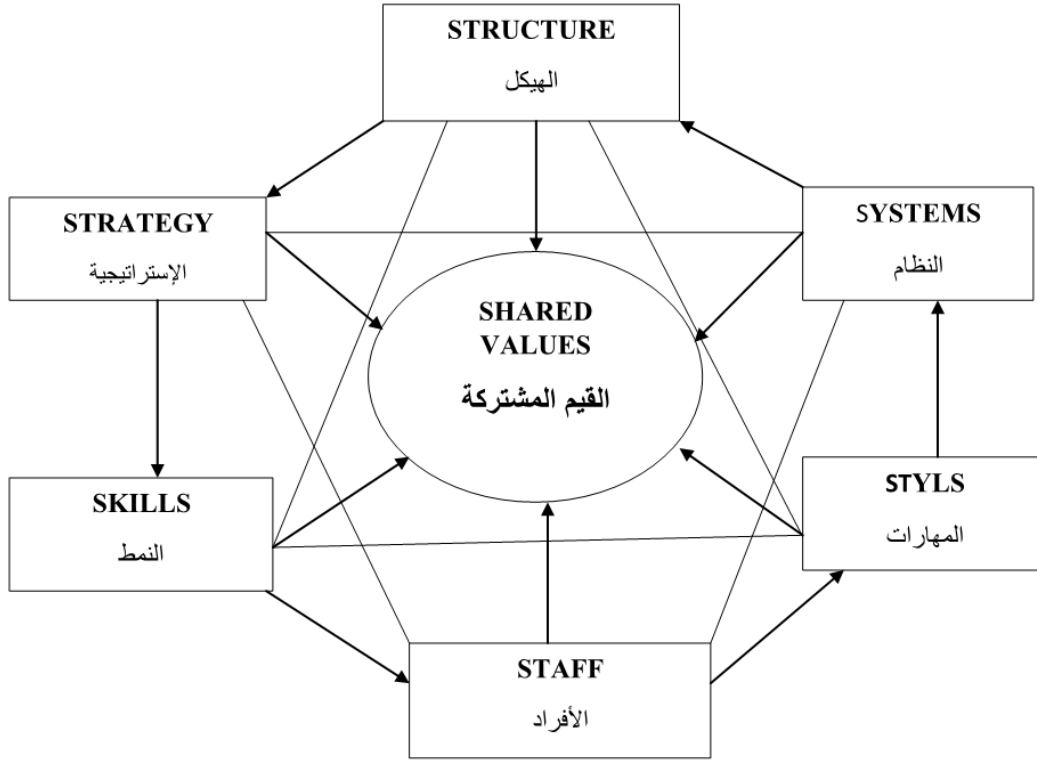
<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 77.

<sup>2</sup> قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة " دراسة نموذج EMORN & A.SAVOIE a MEKISE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية والنفطية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة ألكلي محمد اولحاج، البويرة، 2015، ص 119.

## الفصل الثاني: التشخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

أو ركائزه، ولهذا فعدم الأخذ بهذا التبادل والترابط *interdépendance* في العوامل يولد انسداد واختلال في النظام بأكمله وكل هذه الركائز تبدأ بحرف S. والشكل التالي يوضح 7's Makinsey للتشخيص التنظيمي.

شكل رقم (02-03): نموذج 7's Makinsey للتشخيص التنظيمي.



source: Higgins, James M, and Vineze, Julain W, **strategic Management**, text and exses, 4 thed, New Yourks, Haccourt Barce Jouanorrich college Pulishes, 1993, p 344.

### 4- نموذج تحليل الفجوة GAP Analysis

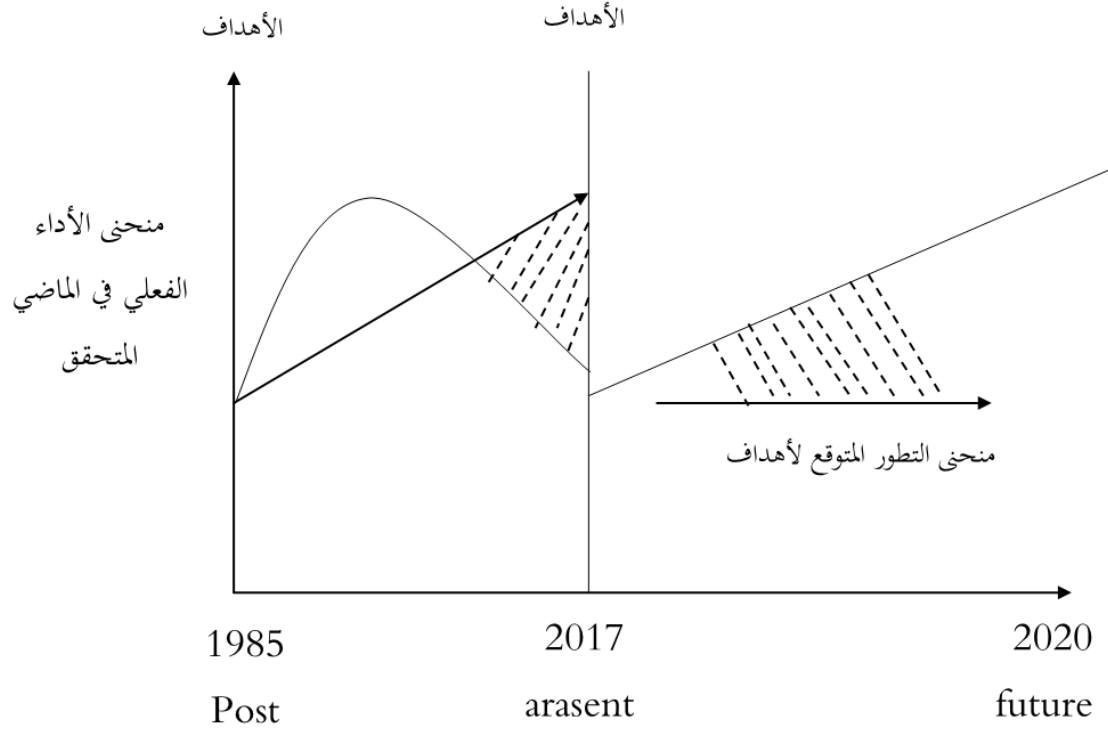
نقصد بهذا الأسلوب عن مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة أو نشاطها (منتجات، أسواق) الأداء المخطط لها (الأهداف)، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه يكن لازما على المؤسسة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.



## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

فقد عرفها Bampcyger هو الفرق بين توقعات المؤسسة التي تتم بتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانيات المؤسسة خلال فترة الإستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطورها، وفيما يلي الشكل الذي مثل الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (بامبرجر).<sup>1</sup>

الشكل رقم (02-04): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (بامبرجر).



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الثانية، دار المبصرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 284.

\* **McKinsey & Company**: a été fonder à Chicago en 1926, par James Oscar McKinsey, un professeur renommé de l'université de Chicago. James McKinsey quitte le cabinet en 1935, pour devenir CEO de Marshall Field's. Le cabinet est. leader medial du conseil en strategie et présent au niveau international dans près de 50 pays à travers le monde salon le magazine The Economist.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، مرجع سابق، ص 282.

### 5- نموذج القياس المقارن Benchmarking

هي عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات والخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا (الأفضل)، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق.<sup>1</sup> وعليه فان سعي المؤسسات إلى أن تكون الأفضل في السوق يتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يدفعها إلى تطبيق أساليب وطرق تمكنها من ذلك ومن بين هذه الأساليب المقارنة المرجعية ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ المقارنة المرجعية الداخلية؛
- ✓ المقارنة المرجعية الخارجية؛
- ✓ المقارنة المرجعية الوظيفية؛
- ✓ المقارنة المرجعية الإستراتيجية؛
- ✓ المقارنة المرجعية التنافسية.

### 6- نموذج منحى الخبرة Experience Cure

اثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسلعة واثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة دائما تتمتع بانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار اقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل إلى الانخفاض بنسبة من 20% إلى 30% وذلك كلما تضاعف الإنتاج ويتحقق هذا الانخفاض من خلال تطبيق العوامل التالية:<sup>3</sup>

- ✓ تحقيق اقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم)؛
- ✓ زيادة فعالية أداء القوى العاملة (اثر التعليم)؛
- ✓ تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛
- ✓ الوصول إلى تنميط المنتج؛
- ✓ الوصول إلى تصميم الأمثل للمنتج؛

<sup>1</sup> Le Benchmarking, (Analyse comparative) concept et mise en place, web <http://www.3ie.org> consultanten 06/10/2016.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات (دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمرعي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد 04، ديسمبر 2013، ص ص 57، 58.

<sup>3</sup> احمده مالكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة)، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2009، ص ص 55، 56.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

وتحسب التكلفة الوحودية بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$cq = cn \left( \frac{a}{n} \right) - b$$

q: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة التي يتم احتسابها.

n: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة المعلومة سابق.

Cq: تكلفة المرتبطة بحجم الإنتاج (q).

Cn: تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج (n).

B: ثابت مرتبط بمعدل التدريب، وهو مقياس مرونة منحنى الخبرة أو نسبة تغير التكلفة الوحدة من اجل تغير حجم الإنتاج ب 1%.

### 7- نموذج إعادة الهندسة \* Reengineering

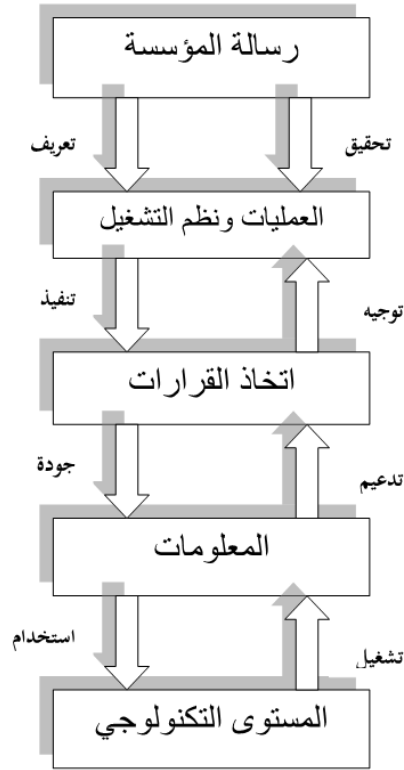
يشير هذا التحليل إلى إعادة هيكلة عمليات النشاط بهدف تطبيق معايير أداء حاسمة مثل التكلفة، الجودة، مستوى أداء الخدمة، سرعة تلبية رغبات العملاء، ووضع استراتيجيات جديدة للتغير في مختلف المجالات التكنولوجية والبشرية والتنظيمية بحيث تصبح المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق، ويعتبر هذا النموذج احد مداخل تطوير أساليب الإدارة من حيث يستعرض تتابع لأسلوب إدارة العمليات النشاط ارتكازا على أربعة مقومات رئيسية هي<sup>2</sup>: التنظيم، التكنولوجيا، الإستراتيجية، الموارد البشرية. والشكل التالي يوضح دور إعادة هندسة العمليات التجارية.

<sup>1</sup> احمده مالكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة)، مرجع سابق، ص 57.

\* عملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها بالمصطلح (الهندسة Reengineering) هي، في علم الحاسوب والإدارة، نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المؤسسات، ومن المؤيدين الرئيسيين لإعادة الهيكلة هما مايكل مارتن هامر وجيمس و تشامبي. وفي مجموعة من الكتب بما في ذلك كتاب إعادة هندسة المؤسسة وكتاب إعادة هندسة الإدارة، وجدول الأعمال، ومما تم نقاشه في هذا السياق أن كثير من الوقت يتم إضاعته أو لا يستفاد منه في تنفيذ المهام من دائرة إلى أخرى. ويزعمون أنها أكثر كفاءة بكثير من تعيين فريقاً يكون المسؤول عن جميع المهام في هذه العملية. في جدول الأعمال يمتد النقاش ليشمل الموردين والموزعين، وسائر الشركاء.

<sup>2</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 85.

شكل رقم (05-02): نموذج إعادة هندسة العمليات التجارية



المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 85.

ثانيا: أساليب تحليل البيئة التنافسية

تستهدف هذه النماذج والأساليب دراسة وتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة لتحديد موقعها التنافسي وعلاقتها بالمنافسين وأطراف التعامل الأخرى داخل سوق النشاط ومن أهم هذه النماذج والأساليب ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- نموذج القوى التنافسية الخمسة\* Porter's Five Forces Mode

قدم Porter في إطار تحليله لهيكل الصناعة وضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات خمس مجموعات من القوى التنافسية إحداها توجد داخل المؤسسة نفسها إما المجموعات

\* مايكل بورتر - E.Michael PORTER: حدد مجموعة من الخصائص الأساسية للإستراتيجية في مقالته المشهورة ؟ What is Strategy التي نشرت بدورية هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business Review حيث فازت بجائزة مؤسسة ماكينزي McKinsey الإستشارية العلمية العالمية لسنة 1996.

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 89.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

الأربعة الأخرى فهي تؤثر على المؤسسة من خارجها، إذ تعتمد الأرباح والمكاسب الممكن تحقيقها على التأثير الإجمالي لهذه القوى التنافسية الخمس، وذلك بالرغم من عدم وجود حاجة إلا لواحدة أو اثنين من هذه القوى، وذلك لتحقيق ظروف تنافسية قوية وتمثل نموذج القوى الخمس لعملية التنافس Porter في<sup>1</sup>:

✓ المزاومة بين المؤسسات التنافسية في الصناعة؛

✓ المنافسون الجدد المحتمل دخولهم للصناعة؛

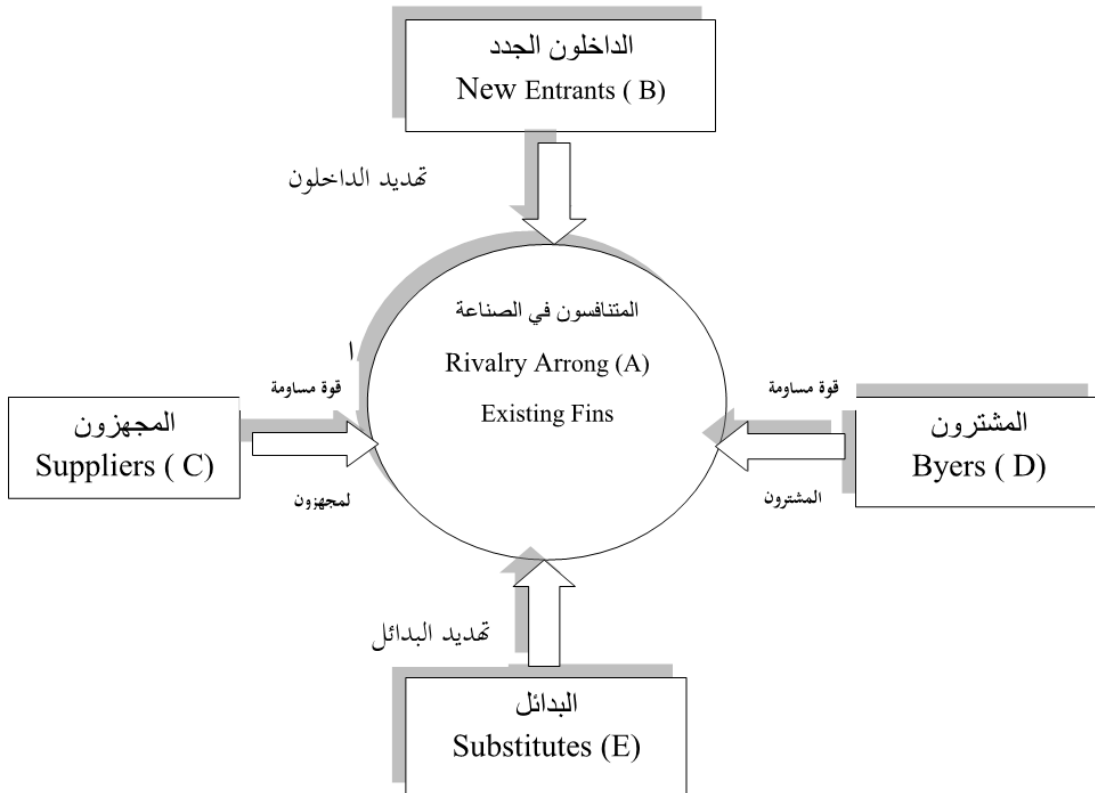
✓ مدى توفر السلع البديلة؛

✓ القوة التفاوضية للمشتريين؛

✓ القوة التفاوضية للموردين؛

والشكل التالي يوضح نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة.

الشكل رقم (06-02): نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة.



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، (نظريات، مداخل وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 133.

<sup>1</sup> Raymond Alain theiétart, Jean.Mancxuerb , **stratégies: concepts**, Méthedes, Mise En Ceuvre, Durad, Paris, 20 Edition.

### 2- نموذج المثلث الاستراتيجي \* 3C's

يعتمد هذا النموذج على تحليل ودراسة ثلاثة أطراف رئيسية هم: العملاء، المؤسسة، المنافسين، حيث أن الإستراتيجية اليابانية الشهيرة في بناء أي إستراتيجية أعمال لابد أن تأخذ هذه الأطراف في الاعتبار، وذلك وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

✓ **العملاء والاستراتيجيات القائمة:** حيث يعد العميل محور الاهتمام والمنطلق الرئيسي لنجاح المؤسسة واستمرارها في الأسواق، وهناك عدة استراتيجيات يمكن ممارستها من أجل كسب العملاء، في ضوء تقسيمهم إلى شرائح متنوعة طبقا لمعايير مختلفة.

✓ **المؤسسة والاستراتيجيات القائمة:** حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أقصى من المزايا النسبية التنافسية في مختلف المجالات التي تعتبر حاسمة لتحقيق النجاح داخل النشاط الذي تعمل به، وذلك في ضوء انتقاء مجالات الأعمال وتسلسلها وإسناد بعضها لشركات متخصصة لتخفيض التكاليف من خلال انتقاء أفضل عروض توريد الطلبات وتشغيل بعض الأنشطة والعمليات.

### ✓ **المنافسين والاستراتيجيات القائمة:**

حيث يجب على المؤسسة دراسة تحركات المنافسين ومزاياهم النسبية وقدراتهم التنافسية في كافة المجالات الإنتاجية والتكنولوجية والتسويقية، لتقوية ولدعم وتنمية الصورة الذهنية للمؤسسة والاختلافات في هيكل التكاليف بين المنافسين.

### ثالثا: نماذج وأساليب تحليل البيئة الخارجية الكلية

تستهدف هذه النماذج والأساليب دراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية والكلية، لتحديد الفرص والتهديدات ويقابلها بالمزايا التنافسية للمؤسسة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف وتحسين مستوى الأداء.<sup>2</sup>

### 1- نموذج PESTEL<sup>3</sup>

يشمل هذا التحليل التعرف على العوامل الخارجية في الدولة أو خارج الدولة التي يمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ويركز على تحليل سبع عوامل رئيسية على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

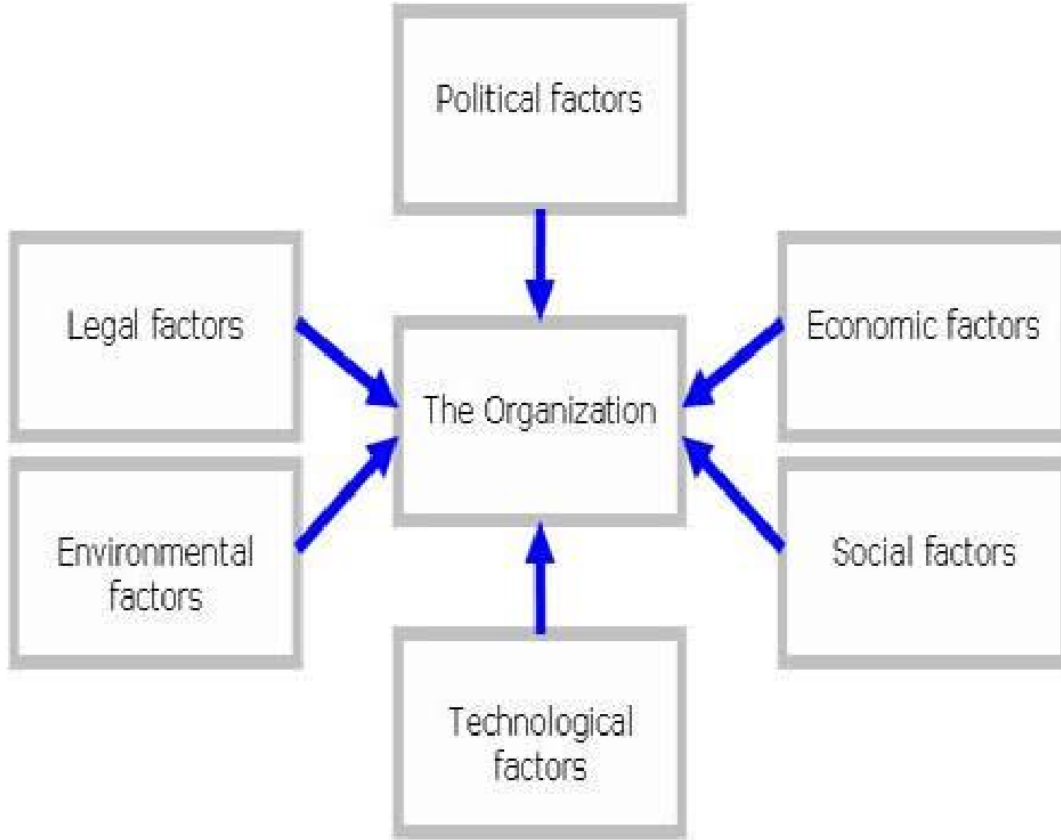
\* يعرف المثلث الاستراتيجي كذلك بـ C3 إشارة إلى الحروف الأولى للكلمات: المستهلكين، Costomers المنافسين، Competitors المنشأة C Company

<sup>1</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 96.

<sup>3</sup> محمد مصطفى الفولي، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريدريش الألمانية، مصر، 2013، ص 69.

الشكل رقم (07-02): نموذج PESTEL



**Source:** Aguilor Francis, **Scanning. The business Environment**, New York: Macmillan, Pestle Analysis Tool, Rapid BL, 2007, p 98.

## 2- نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT)

يمثل هذا المدخل احد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه (الخارجي والداخلي) والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف المؤسسة، ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في أحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (نواحي القوة والضعف) وبين الموقف في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، حيث أن التحليل الجيد للبيئة الخارجية سواء البيئة العامة أو

## الفصل الثاني: التحديس الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى اتخاذ القرارات أكثر دقة هذا راجع إلى المعرفة الجيدة للفرص وتهديدات من جهة ومعرفة نقاط القوة وضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ولهذا النموذج أهمية كبرى في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات بما يتلائم وموارد وقدرات المؤسسة وكذلك في دعم قوة المؤسسة بغرض اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجهها، حيث يظهر في ضوء تفاعلات الدمج للاستراتيجيات التالية:<sup>2</sup>

### الجدول رقم (06-02): نموذج تحليل مصفوفة Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الخارجية والبيئة الداخلية
ضعف وفرص WO التتبع الخارجي	قوة وفرص SO إستراتيجية هجومية	الفرص
ضعف تهديدات WT إستراتيجية دفاعية	قوة التهديدات ST إستراتيجية التتبع	التهديدات

المصدر: بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، طبعة أولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2015، ص 167.

### 3- مصفوفة Tows:

أن مصفوفة Tows تمثل ميكانيكية وأداء مهمة في تحديد وصياغة الاستراتيجيات، ولا توجد محددات على هذه المصفوفة حيث يمكن استخدامها من قبل مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف والمواقف التي تتطلب اتخاذ قرار استراتيجي، وقد أدت التجارب خاصة باستخدام هذه المصفوفة في النجاح في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة، وان الشكل التالي يعكس هذه المصفوفة.<sup>3</sup>

### شكل رقم (07-02): مصفوفة Tows

	القوة strengths	الضعف weakness
الفرص opportunities	تعظيم القوة تعظيم الفرص	تعظيم الفرص وتحليل الضعف
التهديدات threats	تعظيم القوة وتقليل التهديدات	تقليل الضعف وتقليل التهديدات

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 97.

\* يستخدم التحليل الرباعي (بالإنجليزية: SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

القوة : عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة Strengths.

الضعف : نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة Weaknesses.

الفرص : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

التهديدات : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة Threats.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 133.



## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، طبعة أولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 133.

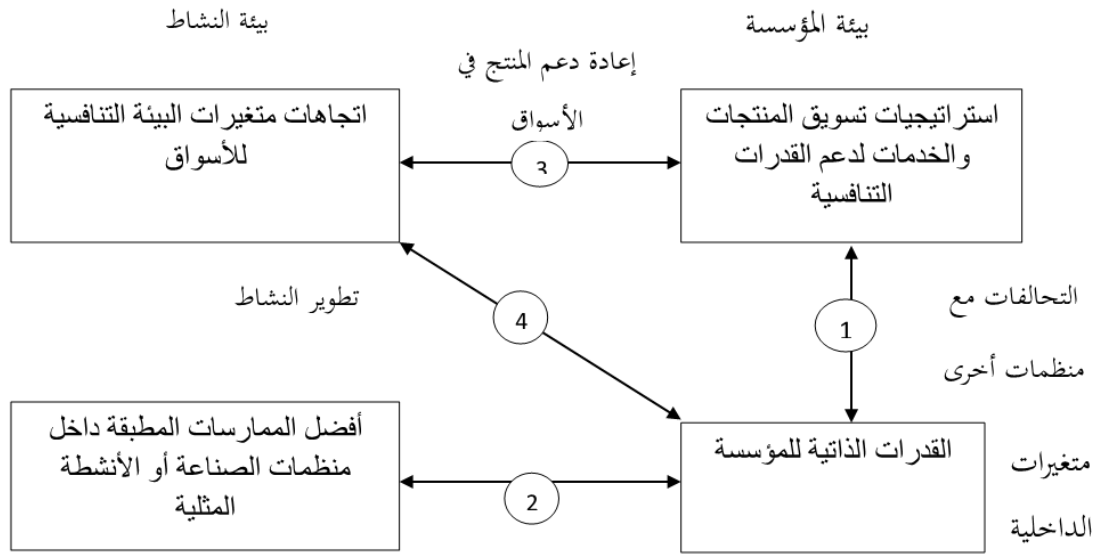
ولتطبيق مصفوفة Twos يتطلب القيام بالإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تحديد وتقويم اثر العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، السوق، المنافسة، الصناعة).
- ✓ تقويم المنتجات (نوعية، جودة، تميز).
- ✓ تقويم جوانب القوة والضعف بالنسبة للإدارة.
- ✓ تقويم جوانب القوة والضعف بالنسبة لإدارة المؤسسة، العمليات الإنتاجية، التمويل والتسويق.
- ✓ القيام بتوقعات حول المستقبل.
- ✓ إعداد الخيارات الإستراتيجية.

### 4- نموذج الانطلاق Break Through Model

يستهدف هذا النموذج تحليل وتحديد وتصنيف جميع الفرص التي تؤدي إلى زيادة حقوق المساهمين الأساسيين، حيث يستهدف النموذج تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال التعرف على اتجاهات متغيرات البيئة الخارجية لسوق المؤسسة والقدرات والمزايا التنافسية الذاتية لها لاختيار المدخل التنافسي الملائم لتحقيق مستوى كفاءة أفضل وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:<sup>2</sup>

### الشكل رقم (08-02): نموذج الانطلاق



<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 133، 134.

<sup>2</sup> رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، مرجع سابق، ص 101.

## الفصل الثاني: التهديس الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: رضا مصيلحي احمد إسماعيل احمد إسماعيل، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتورا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016، ص 101.

### المبحث الثاني: التحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

إن اتخاذ القرارات الاستثمارية من طرف متخذ القرار لا يمكنه من اتخاذ القرار إلا بعد الحصول على المعلومات وتحليلها لاتخاذ القرار الاستثماري، وفي هذا المبحث سوف نركز على التحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي كأحد الأساليب التي يعتمدها المحللين لاتخاذ القرار الاستثماري، ولقد ركزنا هنا على هذا المبحث على تحليل ودراسة السوق وتحليل ودراسة تكاليف الإنتاج وتحديد الأسعار وفي الأخير تحليل ودراسة المنافسة.

### المطلب الأول: تحليل ودراسة السوق

لعل من أهم عناصر نجاح المشروعات الاستثمارية هو وجود الطلب على منتجات تلك المشروعات، ومن هنا جاءت أهمية دراسة التسويقية كونها تهتم بدراسة حال السوق وكيفية إشباع الطلب في الوقت الحالي، ومدى احتمال ازدياد الطلب في المستقبل، كما تدرس الجوانب التسويقية للمنتجات مثل أسعار الجملة والتجزئة وهنا سوف نتعرض إلى دراسة وتقدير الطلب على السلع التي سينتجها المشروع وكذلك عرض هذه السلعة والتركيز على سلوك المستهلك لهذه السلع.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: دراسة وتقدير الطلب على السلع التي سينتجها المشروع

تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع أولى مراحل دراسة تسويقية ومن المظاهر الإجمالية لتقدير الطلب ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تحديد حجم الطلب المتوقع أو المرتقب على منتجات المشروع حاليا ومستقبلا؛
- 2- وصف نوعيات المشترين المتوقعين لمنتجات المشروع؛
- 3- تحديد حجم المعروض حاليا ومستقبلا من منتجات المشروع سواء من المنتجين المحليين أو حجم المستورد من هذه المنتجات؛
- 4- تحديد الفجوة السوقية على هذه المنتجات أي الفرق بين الكميات المنتجة حاليا والمستوردة من هذه المنتجات من ناحية ثانية.

فإذا تبين وجود فائض في الطلب على الكميات المعروضة في الأسواق من منتجات المشروع أصبح من الممكن التفكير بإنشاء المشروع لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي على منتجات المشروع وبالتالي المضي في مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية التالي أي دراسة الجدوى الفنية والمالية، إما إذا كانت نتائج

<sup>1</sup> بناء محمد الصوص، الاقتصادي الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 153 – 154.

<sup>2</sup> Régis bourbonnais et Jean – Claude usunier , **prévision des ventes des ventes Bthéorie et pratiques**, Edition Economica, Paris, France, 2001, p p 229- 230.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

تقدير الطلب على السلعة سلبيا فيمكن التوقف عن إتمام دراسة الجدوى نتيجة عدم حاجة السوق لهذه المنتجات.<sup>1</sup>

ويمكن ذكر العوامل المحددة للطلب المحلي كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- السعر: هناك علاقة عكسية بين الطلب والسعر؛
- 2- الدخل: هناك علاقة طردية بين الدخل والطلب؛
- 3- عدد المستهلكين: هناك علاقة طردية بين عدد المستهلكين والطلب؛
- 4- أسعار السلع البديلة والمكملة: فكلما زاد سعر السلعة البديلة زاد الطلب على السلعة محل الدراسة، وكلما زاد سعر السلعة المكملة انخفض لطلب على السلعة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: البيانات الإحصائية المطلوبة لدراسة الطلب على منتجات المشروع المقترح

يجب التمييز في هذا المجال بين اصطلاحين هما: البيانات والمعلومات كما تعرضنا لها في الفصل الثاني إما بالنسبة للبيانات والمعلومات الإحصائية المطلوبة لتحقيق دراسة الطلب على نوعين:<sup>3</sup>

أ- بيانات غير المباشرة:

وهي البيانات المنشورة والتي تعد وتجهز وتطبع وتنتشر من قبل جهات موثقة حكومية أو دولية أو محلية أو صحفية أو تجمعات مهنية أو غرف تجارية وصناعية أو جمعيات التعاونية، لأغراض متعددة لكننا نستطيع الاستفادة منها في تقدير حجم الطلب على منتجات المشروع المراد إقامته ومن أهم البيانات غير المباشرة المطلوبة وهي:

#### 1- بيانات عن السكان وذلك يتضمن:

- ✓ عدد السكان الحالي: ويستخدم في التعرف على متوسط استهلاك الفرد من السلع ودراسة العلاقة بين السلع وعدد السكان وعلاقة طردية بين زيادة الطلب على السلعة وعدد السكان.
- ✓ توزيع السكان إلى ريف وحضر على أساس أن الريف يستهلك سلعا مختلفة وبالتالي تكون الدراسة أدق لو أمكننا التعرف على العلاقة بين استهلاك السلعة وعدد السكان وتكون الدراسة أدق لو أمكننا التعرف على العلاقة بين استهلاك السلعة وعدد السكان بحسب الريف والحضر.
- ✓ توزيع السكان حسب فئات السن والجنس وتستخدم هذه البيانات في التعرف على الفئة المستهلكة فعلا للسلعة وبالتالي تخطيط الحملات المناسبة للإعلان أو الترويج.
- ✓ عدد الوحدات السكنية وعدد الغرف في الوحدة من أجل التعرف على العلاقة بين الوحدات السكنية وعدد السكان من أجل تقدير الطلب مثلا على الاسمنت والحديد ومواد البناء.
- ✓ درجة تعلم السكان وذلك بسبب ارتباط التعليم بنمط الاستهلاك لفئة السكان.

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات B.O.T بين النظرية والتطبيق، دار جامعة، الإسكندرية، مصر 2006، ص 62.

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع: 2016/03/11. الوقت: 20:35. <http://business.blogspot.com>.

<sup>3</sup> شيقري فوري موسى والأخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم المشروعات الاستثمارية)، طبعة ثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 61 - 62.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ معدل نمو السكان للتعرف على الزيادة المتوقعة في عدد السكان لاستخدام في التنبؤ بالطلب في المستقبل.

### 2- بيانات عن الدخل: وتتضمن ما يلي:

✓ بيانات عن الدخل القومي الإجمالي البلد لعدد معين من السنوات لاستخدامها في دراسة علاقة الاستهلاك من سلعة معينة والدخل القومي.

✓ بيانات عن متوسط دخل الفرد للتنبؤ بالطلب على سلع معينة عندما يكون دخل الفرد مؤثراً في زيادة الاستهلاك من هذه السلعة.

✓ توزيع الدخل القومي إلى فئات السكان للتعرف على فئات الدخل المستهلكة للسلعة وذلك للاستفادة منها في التنبؤ بحجم الطلب ورسم سياسة الإعلان واختيار قنوات التوزيع.

✓ توزيع الدخل على بنود الإنفاق من ميزانية الأسرة إن توفرت وهذه تفيد في التعرف على درجة تفضيل المستهلكين لسلعة معينة والجزء المخصص لها من الدخل.

### 3- بيانات على السلع البديلة والسلع المنافسة: وهذه تتضمن:

✓ كمية وقيمة الإنتاج للسلعة البديلة حتى يمكن مقارنتها بحجم الاستهلاك المتوقع للتعرف على كمية الإنتاج التي يمكن تحقيقها وتحقيق الطاقة المقترحة للمشروع.

✓ سعر البيع والتجزئة للسلع البديلة المنافسة للاستفادة من في رسم سياسة التسعير للسلع المقترحة إنتاجها.

✓ معدل البيع الشهري للسلع البديلة والمنافسة للاستفادة منها في السوق على الأوقات التي يشتد فيها الطلب على السلع وبالتالي تركيز الحملات الإعلانية ورسم سياسة التخزين المناسبة.

### 4- بيانات عن نظام التوزيع: وتتضمن هذه:

✓ عدد الوكلاء وتجار الجملة وتجار التجزئة الذي يتعاملون بتصريف السلع البديلة والمنافسة وتوزيعهم الجغرافي للاستعانة بهم في رسم سياسة التوزيع المقترحة للمنتجات الجديدة.

✓ عائد المبيعات والربح للاستفادة منه تحديد عائد رأس المال المستثمر في المتوسط في مثل هذا النوع من الأنشطة.

✓ الرقم القياسي لأسعار البيع بالجملة والتجزئة للتعرف على مدى تطور الأسعار.

### 5- بيانات عن النقل: وتتضمن هذه:

✓ طاقة النقل البري، والبحري، والسكك الحديدية، والجوي وإمكانيتها وتكاليفها وذلك لتحديد سياسات النقل المناسبة للسلع.

### 6- بيانات التجارة الخارجية: وتتضمن هذه:

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ بيانات عن الكميات المصدرة من السلع البديلة أو المنافسة بالكمية والقيمة للتعرف على إمكانيات تصدير هذه السلع والدول المستوردة لها والمسار الزمني لهذا التصدير في الماضي.

✓ بيانات عن الكميات المستوردة من السلع البديلة والمنافسة بالكمية والقيمة لإضافتها إلى تقديرات الطلب المحلي على هذه السلع.

### ب- بيانات مباشرة<sup>1</sup>

وهي تلك البيانات الإحصائية التي يتم جمعها خصيصاً من أجل تقدير حجم الطلب على السلع التي يراد إنتاجها في المشروع المقترح، ويتم الحصر عليها من خلال الاستمارة (الاستبانة) البريدية والتي تعتبر أحد الطرق المباشرة لجمع البيانات، وهي عبارة عن ورقة تتضمن مجموعة من الأسئلة للحصول على ثلاثة أنواع من الإجابات هي:

- 1- معلومات شخصية حول العمر، الجنس، الدخل، المهنة، الحالة الاجتماعية... الخ.
- 2- آراء شخصية حول آراء الشخص تجاه سلع معينة أو نوعية معينة من السلع وعاداته الاستهلاكية من السلع والكميات التي تشتريها وأوقات الشراء والأسعار والأثمان التي يدفعها... الخ.
- 3- دوافع شخصية حول الأسباب التي تدفع كل شخص لشراء سلعة معينة أو عاداته الشرائية من سوق أو محل معين وسبب تفضيله للتسوق في يوم معين أو مكان معين، وما الذي جذبته للسلعة (ألوان عبوتها، جودتها، سعرها، دعايتها، جوائزها، حاجته لها... أو أي أسباب أخرى).

### الفرع الثالث: التنبؤ بالطلب المستقبلي على سلع المشروع الاستثماري:

يعتمد التنبؤ بالمسار المستقبلي لمتغير ما وهو هنا الطلب\* على سلعة معينة على ماضي هذا الطلب، فبالاعتماد على البيانات الإحصائية التي تم جمعها من المصادر غير المباشرة حول الإنتاج المحلي من السلع وكذلك المستورد من هذه السلع ناقصاً ما يصدر منها خارج أو ما يعاد تصديره مما سبق استيراده يشكل ما يسمى الطلب المحلي على هذه السلع، وذلك لعدد من السنوات القريبة من السنة الحالية، اعتماداً على قاعدة إن المسار المستقبلي لأي متغير سوف لن يتغير عن مساره الماضي بشكل كبير لأن التغيرات المفاجئة أو الكبيرة أو ما يسمى بالقفزات لا تحدث غالباً في سلوكيات مجموعة كبيرة من الناس بحيث تؤدي إما إلى زيادة مفاجئة في قيمة المتغير أو نقص كبير فيه، إنما على الأغلب يستمر تفاعل مجموعة الظروف والعوامل التي تثبت حركة المتغير في المستقبل بعد اتجاه حركة النمو التي حصلت في المتغير خلال فترة الماضية القريبة.<sup>2</sup>

\*وتجدر الإشارة للاختلاف بين التنبؤ forecasting وتقدير الطلب demand prediction حيث ان تقدير الطلب ما هو الا عملية توقع للأحداث المستقبلية بناء على الحكم الشخصي للفرد . وبالتالي فان نتائجه تتوقف إلى حد بعيد على مدى التقدير الشخصي وحسن التتبع للظروف الاقتصادية الراهنة والمستقبلية، اما التنبؤ فهو عملية تتطلب دراسة نظامية للطلب خلال فترة زمنية معينة باستخدام أساليب خاصة لتحديد الطلب وتأثير كافة المتغيرات على الطلب في المستقبل.

<sup>1</sup> شقيري فوري موسى والأخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 63-64.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 171 - 172.

## الفصل الثاني: التهديس الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

وقد ساعدتنا الطرق الإحصائية في تحليل السلاسل الزمنية من التعرف على الأشكال المختلفة لحركة المتغيرات وبالتالي أمكن الاعتماد على هذه النماذج في التنبؤ بمستقبل حركة التغير<sup>1</sup>.  
ومما لا شك فيه فإن التنبؤ لا يعني الوصول دائما إلى نتائج سليمة بشكل مؤكد، إذ المقصود بالتنبؤ هو تحديد النتائج الأكثر احتمالا مما قد يدفع البعض إلى القول بعدم الجدوى أو أهمية التنبؤ بدعوى اختلاف نتائج التنبؤ عن النتائج الفعلية، ويعتبر التنبؤ بالطلب لسلعة معينة هو الخطوة الأولى في التخطيط للإنتاج المستقبلي لأي سلعة وتعتبر الأساس لكل الخطط التسويقية<sup>2</sup>.  
ومن الأدوار المساعدة في التنبؤ الدقيق بالطلب على سلعة معينة هو التنبؤ بالظروف الاقتصادية في المستقبل القريب، هل هو نحو الركود أو الكساد أو النشاط الاقتصادي، والتي يمكن التعرف عليها من اتجاه القوانين العامة، واتجاه المستثمرين الخاصة، وحركة الأموال في المصارف أو بين الناس، وهناك طرق محددة للتعرف على إجمالي النشاط الاقتصادي وسوف نوضحها بالتفصيل في المبحث الثالث من نفس الفصل ونحاول إيجازها فيما يلي<sup>3</sup>:

### 1. المؤشرات الاقتصادية العامة

وهي نسب وأرقام قياسية تعطي صورة عن مجمل النشاط الاقتصادي في البلد مثل حالات الإفلاس، عدد ساعات العمل الأسبوعية، عدد المشاريع الاستثمار المرخصة، الرقم القياسي لأسعار الجملة، مستوى البطالة، معدل أرباح الشركات، الدخل الشخصي، مبيعات متاجرة التجزئة.

### 2. الحسابات القومية

تعطي الحسابات القومية صورة مفصلة عن مجمل النشاط الاقتصادي في البلد موضحة إجمالي التدفقات بين مختلف القطاعات المكونة للاقتصاد الوطني، ومن مقارنة الحسابات القومية لسنتين متتاليتين.

3. مثلا يمكن التعرف على تطور مجمل الاقتصاد بين هاتين السيارتين وتركيب هذا التغير أي باتجاه أي قطاع ومسبب من أي نشاط اقتصادي.

4. بناء النماذج الاقتصادية: وهي نماذج نمطية تعبر إما عن مجمل النشاط الاقتصادي في البلد أو على النشاط الاقتصادي في قطاع معين مثل نموذج هارود أو نموذج كيتنر، وغيرها من النماذج.

5. بناء نماذج قياسية: يمكن بناء نموذج من عدد من المعادلات تعمر كل واحدة منها عن احد جوانب الاقتصادي في القطاع أو الاقتصاد المدروس بحيث يتم تقدير معالم هذه المعادلات وحلها آليا للتعرف على قيم المتغيرات المجهولة الداخلية بدلا من تغيرات المعلومة الخارجية.

1 مولود حشمان، السلاسل الزمنية وتقنيات التنبؤ قصير المدى، دراسة مدعمة بأمثلة محلولة ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2014، ص 146.

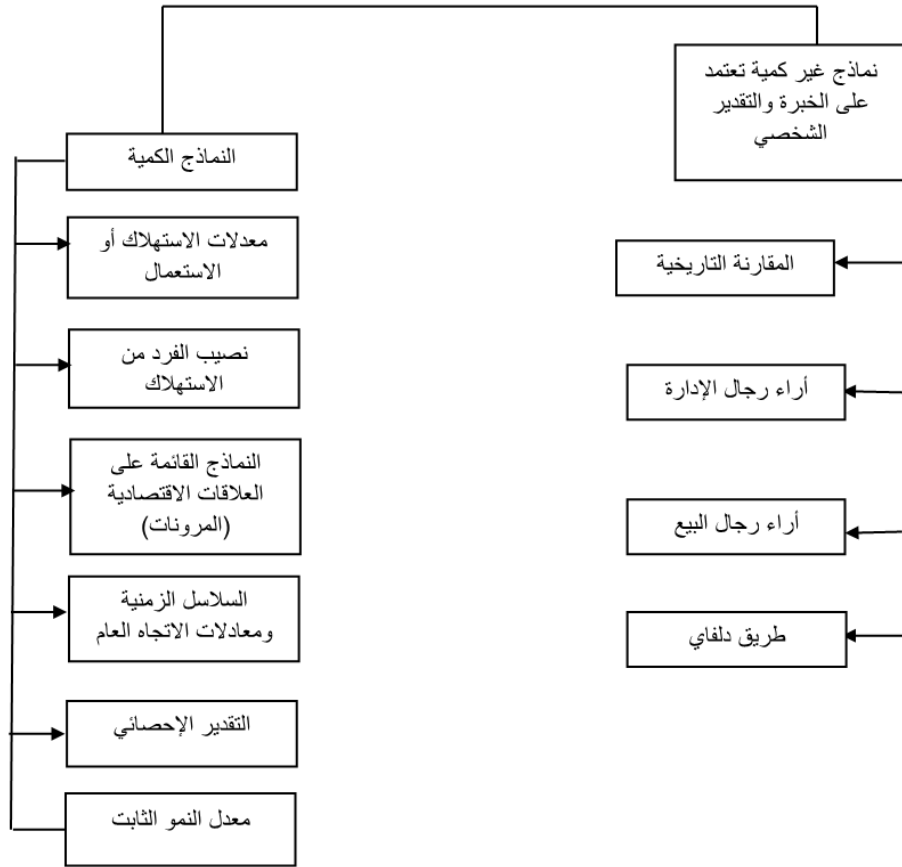
2 محمد فريد الصحن وطارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت توزيع مؤسسة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 52، 53.

3 شقيري فوري موسى والأخرون، وأسامة عزمي كلاس، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق، ص 65.

## الفصل الثاني: التحصيل الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

الفرع الرابع: طرق تقدير حجم الطلب المتوقع على سلع المشروع الاستثماري:  
تتعدد الطرق والأساليب المستخدمة في التنبؤ وتقدير حجم الطلب المتوقع على سلع ومنتجات المشروع المقترح إنشاؤه إلا انه يمكن إجمال هذه الطرق ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:  
المجموعة الأولى والتي تتناول الطرق غير الكمية أما المجموعة الثانية فتتناول الطرق الكمية وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (09-02): نماذج تقدير حجم الطلب على سلع نماذج المستخدمة لتقدير حجم الطلب



المصدر: شقيري فوزي موسى والآخرين، دراسة الجدوى الاقتصادية، طبعة ثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 66.

أولاً: الطرق غير الكمية للتنبؤ وتقدير حجم الطلب لسلعة ما: ويمكن تقسيم الطرق غير الكمية أي أربعة أقسام هي:

1. المقارنة التاريخية: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تقدير حجم الطلب على سلعة معينة، وتعتمد هذه الطريقة على الافتراض بأن ما حدث في الماضي هو امتداد لما سيحدث في

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

المستقبل، فإذا تبين إن المبيعات من سلعة معينة قد بلغت في العام الحالي 1000 وحدة فإنه من المتوقع بيع أيضا 1000 وحدة في العام القادم مع إضافة نسبة مئوية لمقابلة التغيرات المحتملة في المستقبل ولتكن مثلا 5% وبطبيعة الحال لا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة لأنها غير مبنية على الدراسة والتحليل للمستقبل والذي قد يختلف بشكل كلي في الماضي والحاضر.<sup>1</sup>

2. **التقديرات على أساس آراء رجال الإدارة:** وهي من أبسط طرق التنبؤ غير الكمية فيقوم كل مدير من المديرين للإدارات الرئيسية في المشروع بالتنبؤ بحجم الطلب على السلعة خلال الفترة الزمنية المقبلة اعتمادا على البيانات المتاحة عن الظروف الاقتصادية والسياسية العامة وأيضا عن الصناعة التي ينتمي إليها المشروع وظروف المنافسة بالإضافة إلى خبراته وآرائه الشخصية.<sup>2</sup>

ويتم بعد ذلك التوفيق بين التقديرات المختلفة التي يقوم بها كل مدير وذلك في اجتماع عام للوصول إلى التقدير النهائي للطلب خلال الفترة الزمنية المقبلة، ويجب إن يوضح في التقدير كل من الطلب المشبع والطلب الكامن.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وقلّة التكلفة وتمثيل جميع الخبرات والتخصصات في القيام بالتنبؤ والتنسيق بينها، ومع ذلك فإنه يعاب عليها الاعتماد أي حد كبير على الرأي والتقدير الشخصي مما قد يجعلها متحيزة في اتجاهات معينة كما أنه ليس بالضرورة إن يكون المدير خيرا في أساليب التنبؤ ذاتها، ولا ينصح بإتباع هذه الطريقة إذا كان القائمون بالتقدير غير ملمين تماما بالنواحي الاقتصادية والتسويقية وردود الفعل الخاصة بالمنافسين... الخ.<sup>3</sup>

3. **تقديرات رجال الأعمال:** تعتمد هذه الطريقة على افتراض إن الأفراد المتصلين بالسوق هم اقدر من يقومون بالتنبؤ خلال الفترات الزمنية المقبلة بما سيكون عليه حجم الطلب على تلك السلع ويمكن تلخيص هذه الطريقة بالخطوات التالية:<sup>4</sup>

- ✓ يقوم كل من البائعين بتقدير حجم الطلب في منطقته خلال الفترة الزمنية المقبلة من واقع خبرته والظروف الاقتصادية والمنافسة... الخ، المتوقعة في هذه المنطقة؛
- ✓ يتولى المسؤول عن المنطقة البيعية تجميع التقديرات الفردية للبائعين ومراجعتها على أساس خبراته السابقة ومما يتوقعه من تغيرات قد تحدث في المنطقة في المستقبل وأيضا على أساس الانحرافات بين التقديرات في الماضي والأرقام التي تحققت فعلا، ويتم تعديل هذه الأرقام ثم تجميعها معا في رقم واحد يمثل تقدير الطلب في هذه المنطقة؛

<sup>1</sup> حنان بن عوالي، التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014، جامعة الشلف، ص 56.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 56.

<sup>3</sup> شقيري فوري موسى والآخرين، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 67.

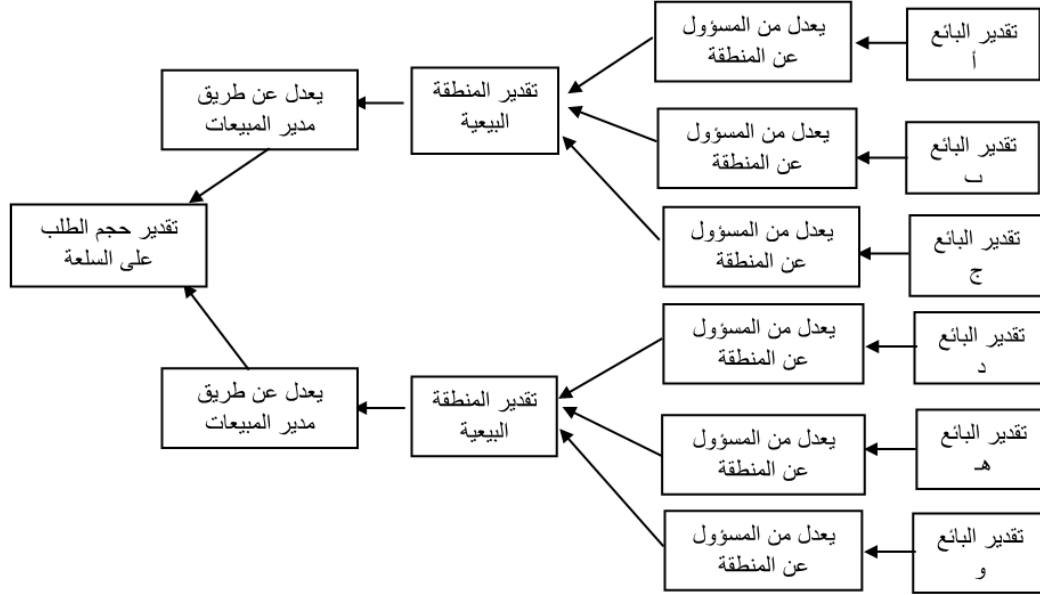
<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 68.



## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ يقوم مدير المبيعات بتجميع تقديرات المناطق البيعية المختلفة وإجراءات التعديلات فيها حسب التغيرات المتوقعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية... الخ، للوصول إلى رقم نهائي. ويوضح الشكل خطوات القيام بهذه الطريقة للوصول إلى حجم الطلب كما يلي:

شكل رقم (10-02): التنبؤ عن طريق رجال البيع.



المصدر: شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، طبعة ثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 69.

ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة في التقدير في حالة توفير ما يلي:<sup>1</sup>

✓ تقدير الطلب يتم بالنسبة للتوسع في المشروع الحالي حيث يكون لدى البائعين خبرة التقدير بالنسبة للسلع الحالية التي يتعاملون فيها، ويمكن أيضا استخدام هذه الطريقة في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الجديدة إذا كانت في نطاق وخبرات البائعين؛

\* يرجع استخدام اسم دلفاي لهذه الطريقة في التنبؤ بالمستقبل إلى أساطير اليونان القديمة حيث كان يوجد معبد يسمى معبد دلفاي. وكان هذا المعبد مخصص يلجأون إلى كاهنة هذا المعبد يسألونها عن الغيب، أو ما يمكن بلغة العلم الحديث المستقبل، فتطلعهم الكاهنة بتنبؤاتها، وغالبا ما تكون هذه التنبؤات يصوره عامة غامضة فيتولى بعض حاشية الكاهنة أو مساعدتها ترجمة هذه التنبؤات لأصحاب السؤال وتفسيرها لهم، ويرجع تاريخ استخدام أسلوب دلفاي في التنبؤ إلى عام 1950م حيث استخدمه مؤسسة راند Rand Coration لحل بعض المشكلات التي تواجهها قبل أن يكون الأسلوب الذي استخدمته معروفا بأسلوب دلفاي، فقد قامت مؤسسة راند بجمع الآراء التي قدمها مجموعة من الخبراء عن انطباق السبل لحل هذه المشكلات، والتي ماكان من الممكن الوصول إليها عن طريق البحث العلمي التجريبي، إلا أن أول من استخدم لهذا الأسلوب تم عام 1953م عندما استخدمه هيلمر Hemler والكي Dalkey في بحث لحساب البحرية الأمريكية للتعرف على آراء بعض الخبراء في قضايا تتعلق بخطة الدفاع النووي.

1 شقيري فوري موسى والأخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 69-70.

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ عندما يكون عدد العملاء -الذين يتعاملون مع البائع الواحد- محدودا بحيث يصبح البائع قادرا على التنبؤ بمطالب وخطط العملاء مستقبلا؛

✓ مقدرة البائع عن التنبؤ وتوفر الخبرة لديه في هذا المجال.

4. طريقة دلفاي: تعتمد هذه الطريقة في التنبؤ على خبراء من داخل المشروع حيث يؤخذ رأي كل واحد منهم على حدة في التنبؤ، ويوم احد المسئولين في المشروع (المنسق) بدراسة إجابات كل منهم بعد إن يتم تفرغها ثم يرسل لكل منهم قائمة يسأله فيها فيما إذا كان يرغب في تعديل أي من آرائه في ضوء الإجابات الأخرى، كما ويسأله أيضا عن أسباب اختلاف إجاباته عن الإجابات الأخرى وإعطاء قيمة رقمية معدلة لما يتوقعه في حال تعديل إجاباته السابقة، وهكذا يستمر الاتصال بالخبراء حتى يحدث أي منهم تعديلا في إجابته، بشرط مجهولية المشتركين في التنبؤ بعضهم لدى البعض كشرط لتفادي تأثير الشخصيات الهامة من ناحية والإتاحة الفرص لتغيير الآراء دون حرج من ناحية أخرى، وهنا يقوم المنسق بتحديد التنبؤ (التوقع) على الطلب طبقا لهذه الإجابات.<sup>1</sup>

وبسبب اعتماد هذه الطريقة على عدد كبير من الخبراء في التنبؤ وأنها تأخذ في الحسبان المتغيرات والعوامل الأساسية التي ترتبط التنبؤ بها، لذلك فإنها قد تكون باهظة التكاليف نظرا للاستعانة بهذه الخبرات وهناك أيضا احتمال التحيز في الإجابات وان كان يمكن التحكم بذلك عن طريق المنسق، كما أن هناك صعوبة في توبيخ الإجابات الكمية.

ولا تهدف هذه الطريقة إلى الوصول إلى رأي موحد بين الخبراء فهذا غير مطلوب بل على العكس قد يؤخذ التفاوت النهائي في الآراء كمؤشر لدرجة عدم اليقين (عدم التأكد) المصاحبة لعملية التنبؤ.<sup>2</sup>

ثانيا: الطرق الكمية للتنبؤ بحجم الطلب على السلع: ويمكن تقسيم الطرق الكمية إلى أربعة أقسام هي:

### 1- معدلات (متوسطات) الاستهلاك والاستعمال:<sup>3</sup>

تقوم هذه الطريقة على تحديد مستهلكي السلعة موضع البحث ثم تحديد معدلات الاستهلاك على شكل نسب مئوية، وبالتالي فإن حجم الطلب المتوقع يحسب من المعادلة التالية:

حجم الطلب المتوقع = عدد العملاء المرتقبين \* متوسط استهلاك الفرد

### 2- نصيب الفرد من الاستهلاك:<sup>4</sup>

وتقوم هذه الطريقة على أساس حساب متوسط الاستهلاك الظاهري.

حجم الاستهلاك السنوي

متوسط الاستهلاك الظاهري =  $\frac{\text{حجم الاستهلاك السنوي}}{\text{عدد السكان}}$

1 محمد فاتح الجهني، تطبيق لأملوب دلفاي في الدراسات المستقبلية، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009/10/11، بدون عدد، تاريخ الاطلاع 2016/04/07، <http://almarefn.net>.

2 نفس المرجع.

3 شقيري فوري موسى والآخرين، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 71، 72.

4 علي الشريف، محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000، 307.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

حجم الطلب المتوقع = متوسط الاستهلاك الظاهري × عدد السكان المتوقع  
حجم الاستهلاك الظاهري = حجم الإنتاج + الواردات - الصادرات - Δالمخزون.

### 3- النماذج القائمة على العلاقات الاقتصادية (المرونة):

تقوم هذه الطريقة على أساس استخدام مرونة الطلب للتنبؤ بالطلب على منتجات المشروع قيد البحث وهنا يكون الطلب على السلعة هو المتغير التابع، واحد العوامل المحددة للطلب هو المتغير المستقل، مرونة الطلب تعني تحديد درجة تأثير العوامل المحددة للطلب على الكمية المطلوبة خلال فترة زمنية، وللتبسيط سنأخذ ثلاث عوامل محددة للطلب هي: سعر، الدخل، وأسعار السلع الأخرى، وبذلك يصبح لدينا ثلاث أنواع من مرونة الطلب وهي:<sup>1</sup>

أ- مرونة الطلب السعرية؛

ب- مرونة الطلب الداخلية؛

ج- مرونة الطلب المتقاطعة.

وفيما يلي شرح لهذه المرونة:

أ- مرونة الطلب السعرية وقياسها:

وتعبر عن مدى استجابة الكمية المطلوبة للتغيير النسبي في سعر السلعة محل الدراسة فان غير من  $X_1$  إلى  $X_2$  فما هي نسبة التغيير في الكمية المطلوبة من الطلب عند سعر  $X_1$  إلى طلب عند سعر  $X_2$

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغيير النسبي في الكمية المطلوبة}}{\text{التغيير النسبي في السعر}}$$

$$\frac{\text{السعر الجديد} - \text{السعر الاصيل}}{\text{السعر الاصيل}} = \text{التغيير النسبي في الكمية المطلوبة}$$

ب- مرونة الطلب الداخلية وقياسها:

مرونة الطلب الداخلية تعني مدى استجابة الطلب للتغيير النسبي في دخل المستهلك

$$\text{مرونة الطلب الداخلية} = \frac{\text{التغيير النسبي في الكمية المطلوبة}}{\text{التغيير النسبي في الدخل}}$$

د- مرونة الطلب المتقاطعة وقياسها:

مرونة الطلب المتقاطعة تعني مدى استجابة الكمية من السلعة محل الدراسة للتغيير النسبي في أسعار السلع الأخرى المرتبطة بها سواء البديلة عنها أو المكمل لها.

1 شقيري فوزي موسى والأخرون، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 74، 75.

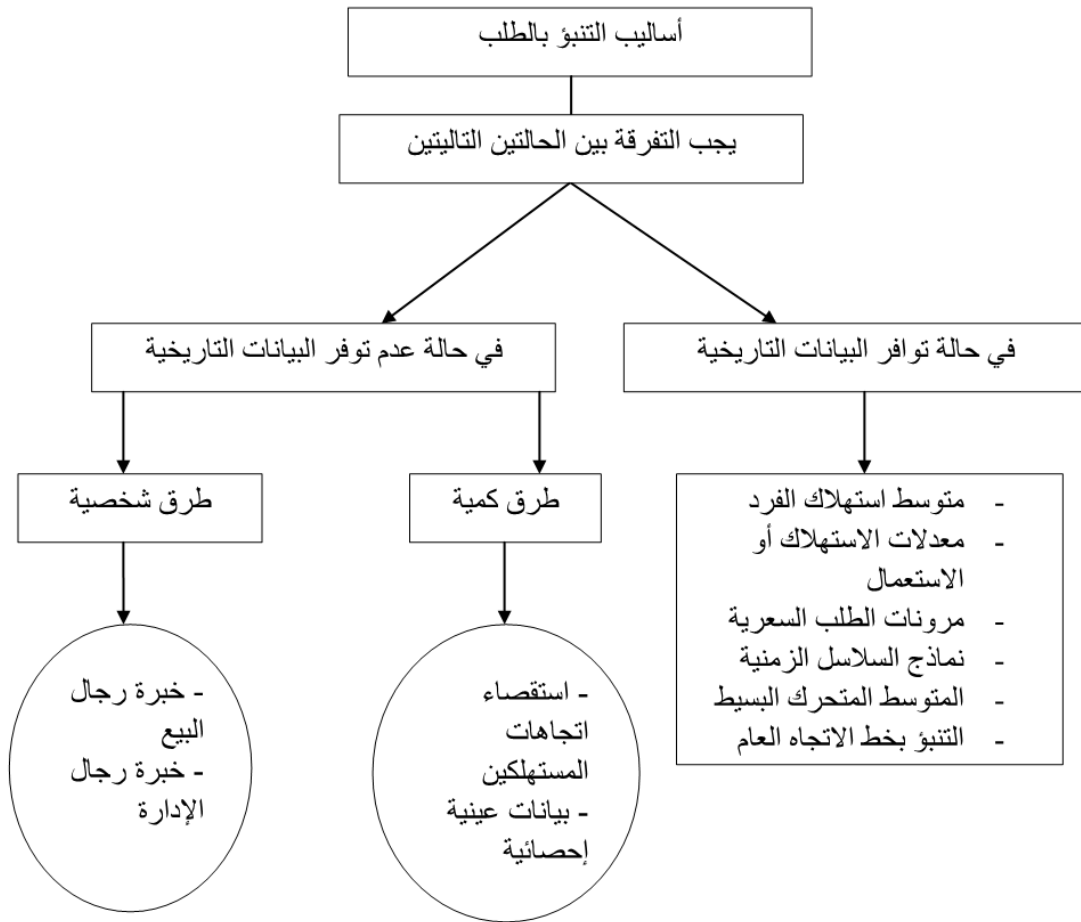
## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

وقد تكون إشارة معامل مرونة الطلب المتقاطعة سالبة مما يعني أن العلاقة عكسية بين الطلب على السلعة محل الدراسة وسعر السلع الأخرى المرتبطة بها.

يطرأ على الظاهرة في المتوسط في كل وحدة من وحدات الفترة الزمنية التي تكون هناك بيانات تاريخية عن الطلب في السنوات الماضية والتي يجب أن تكون سنوات طبيعية ما لم تحدث فيها ظواهر غير طبيعية وإلغاء تأثيرات التغيرات الموسمية تستخدم البيانات السنوية للطلب في الماضي وليس البيانات الشهرية أو الربع سنوية مثلا ويمكن للباحث الاعتماد على فترات طويلة نسبيا.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح باختصار أساليب التنبؤ بالطلب:

الشكل رقم (11-02): أساليب التنبؤ بالطلب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على كتاب سكوت شافير وجاك ميرد، إدارة العمليات منهج عملية، دار المريخ للنشر، الرياض، سنة 2005، ص ص 406، 407.

1 علي الشريف، محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 308.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### الفرع الثاني: دراسة وتقدير العرض من السلع التي ينتجها المشروع

إن نظرية العرض تقوم باستعراض جانب مهم من السوق إلا وهو الجانب الذي يمثل المنتجين أو البائعين الذين لا بد أن تتوفر لديهم المقدرة، للقيام بمهام الإنتاج أو البيع للعمل على تحقيق هذه النظرية.

فدراسة العرض تبين مقدار الكميات من السلع والخدمات التي يرغب المنتجون عرضها وبيعها في السوق عند سعر معين خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العرض يجب توفر الرغبة والقدرة على إنتاج وعرض السلع فالرغبة لا تكفي وحدها لضمان نجاح عملية العرض وكذلك القدرة لا تكفي أن توفرت بمفردها، لذلك لا بد من الجمع بين الرغبة والمقدرة على ذلك لأن رغبة المنتج بعرض سلعة محددة دون مقدرة على توفيرها تحول بينه وبين انجاز هذه المهمة.<sup>2</sup>

كذلك ارتباط العرض بفترة زمنية محددة أي على المنتج العمل مع تجديد فترة زمنية لعرض منتجاته وخاصة أن الكميات المعروضة تتأثر بالفترة الزمنية بشكل واضح، ويمكن إن تتوفر فترات زمنية مختلفة تتراوح بين قصيرة ومتوسطة وطويلة، فبينما في المدة القصيرة لا يتوفر متسع من الوقت أمام المنتجين لزيادة الكميات المعروضة أما الفترة المتوسطة فتسمح باستغلال جزء من عاصر الإنتاج كزيادة الأيدي العاملة لزيادة الكميات المنتجة وأخيرا في الفترة الطويلة فإن المجال يكون مفتوحا لزيادة كافة عناصر الإنتاج وتطوير الطاقة الإنتاجية.<sup>3</sup>

ويمكن صياغة دالة العرض والتي هي عبارة عن العلاقة الدالية التي تربط المتغير التابع

(الكمية المعروضة) بالمتغير المستقل (محددات العرض) على النحو التالي:<sup>4</sup>

الكمية المعروضة كمتغير تابع أما المتغير المستقل هي سعر السلعة، أسعار عناصر الإنتاج، المستوى الفني للإنتاج، الضرائب، التكنولوجيا، وسوف نشرح ذلك بالتفصيل في العوامل التي تؤثر على العرض.

### الفرع الأول: قانون ومنحنى العرض

#### أولا: قانون العرض: Law of supply

يوجد علاقة طردية بين الكمية المعروضة من سلعة ما وبين سعر هذه السلعة مع ارتفاع ثمن السلعة فإن المعروض منها سوف يزداد قصد تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح خلال فترة زمنية معينة، وبالعكس ذلك مع انخفاض أثمان السلع هنا يقوم المنتجين أو البائعين بخفض عرض هذه السلع بسبب فقدان جزء من أرباحهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 93.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 94.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 94-95.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 95.

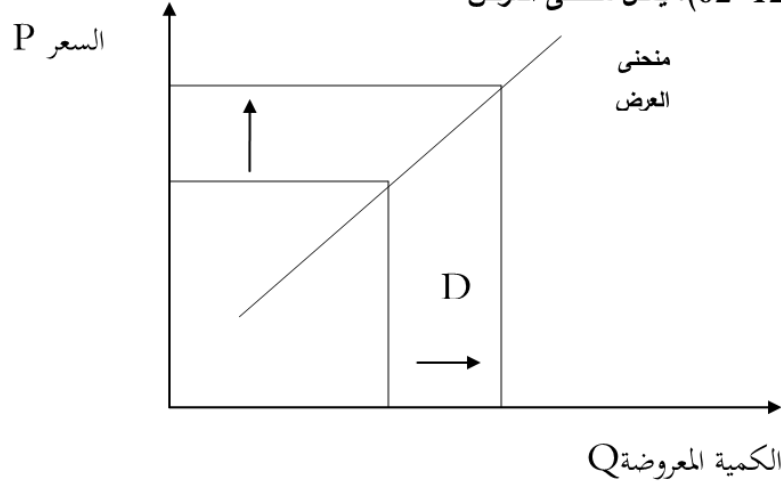
<sup>5</sup> محمد العمر، مبادئ الاقتصاد، محاضرات في سوق العرض والطلب، جامعة الكويت، قسم الاقتصاد، الكويت، 2005، ص 4.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ثانياً: منحنى العرض: Supply curve

يعتبر منحنى العرض عبارة عن التمثيل البياني لجدول العرض ونقصد بجدول العرض هو ذلك الجدول الذي يبين العلاقة الطردية بين الكميات المعروضة من سلعة ما عد مستويات الأسعار المختلفة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة خلال فترة زمنية معينة، ويتم ذلك بوضع الأسعار على المحور العمودي والكميات المعروضة على المحور الأفقي لنحصل على منحنى العرض.<sup>1</sup>

الشكل رقم (12-02): يمثل منحنى العرض



المصدر: محمد العمر، مبادئ الاقتصاد، محاضرات في سوق العرض والطلب، جامعة الكويت، قسم الاقتصاد، الكويت، 2005، ص 4

يمكن تحديد أهم الخصائص لمنحنى العرض على النحو الآتي:

- 1- يتجه منحنى العرض من الأسفل إلى الأعلى ومن اليسار إلى اليمين، إشارة إلى زيادة الكميات المعروضة من السلعة مع ارتفاع سعرها والعكس صحيح.
- 2- منحنى العرض له ميل موجب.

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر على العرض (محددات العرض): (Déterminants of supply)

يتعرض منحنى العرض لعدد من العوامل الخارجية والتي تؤثر عليه وتعمل بشكل خاص بنقل منحنى العرض إلى اليسار وإلى اليمين ومن أبرز هذه العوامل هي:<sup>2</sup>

1 محمد العمر، مبادئ الاقتصاد، محاضرات في سوق العرض والطلب، المرجع سابق، ص 5.

2 إبراهيم محمد خريس وآخرون وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص 114، 116.

أولاً: أسعار عناصر الإنتاج (input prices):

تلعب أسعار عناصر الإنتاج دوراً كبيراً في وضع منحنى العرض، مع ارتفاع أسعار عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية فإن ذلك سوف يؤدي إلى التأثير على هامش الأرباح وبالتالي انخفاضها حيث إن تكاليف الإنتاج سوف ترتفع مما تدفع المنتج إلى التقليل من الكميات المعروضة مما يعني انتقال منحنى العرض إلى اليسار في حين إذا انخفضت أثمان عناصر إنتاج فإن ذلك سوف يؤدي إلى تخفيض التكلفة الإنتاجية مما يدفع المنتج إلى زيادة الكميات المنتجة وبالتالي زيادة الكميات المعروضة لثقة المنتج فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة في الأرباح المتوقعة مما يؤدي إلى نقل منحنى العرض إلى اليمين، ويلاحظ هنا إن العلاقة طردية بين أسعار عناصر الإنتاج والكمية المعروضة من السلع والخدمات.

ثانياً: المستوى الفني للإنتاج

يعتبر المستوى الفني للإنتاج ذو أثر فعال في التأثير على تكاليف العملية الإنتاجية وبالتالي بيان الأثر على منحنى العرض، واستخدام أو إحلال الوسائل التقنية الحديثة في العمليات الإنتاجية يعمل على تخفيض تكلفة الوحدات المنتجة واختصار الزمن اللازم لذلك مما يمكن المنتج على عرض كميات أكبر من السلع والخدمات وتحقيق أرباح أكبر<sup>1</sup>، وبالتالي انتقال منحنى العرض إلى اليمين، بينما الحفاظ أو اللجوء إلى الوسائل التقنية القديمة يعمل على عدم استغلال عناصر الإنتاج بشكل مناسب مما يؤدي إلى إبطاء العملية الإنتاجية وزيادة تكاليف الوحدات المنتجة وبالتالي انخفاض الأرباح المتوقعة مما يعني انتقال منحنى العرض إلى اليسار مما يعني أن العلاقة بين المستوى الفني للإنتاج والكميات المعروضة من السلع والخدمات هي علاقة طردية.

ثالثاً: السياسة المالية للدولة (الضرائب والإعانات) Taxes and Subsidies

تعمل الدولة في كثير من الأحيان في التأثير على النشاط الاقتصادي وذلك من خلال إتباع سياسات مالية مختلفة تعمل على زيادة أو التقليل من الكميات المعروضة فلجوء الدولة إلى فرض ضرائب على الوحدات المنتجة من المؤسسات المختلفة يعمل على زيادة تكلفة تلك الوحدات مما يؤدي إلى تقليل الأرباح المتوقعة، وبالتالي انخفاض الكميات المعروضة من السلع والخدمات، ما يعني انتقال منحنى العرض إلى اليسار بينما في حالة قامت الدولة بمد العون إلى المنتجين من خلال تقديم الإعانات المختلفة كتحمل الدولة جزء من تكاليف الإنتاج فإن ذلك يعمل على تخفيض تلك التكاليف الإنتاجية للسلع والخدمات مما يدفع المنتج إلى زيادة الإنتاج ومضاعفة الكميات المعروضة لأمله في تحقيق أرباح مناسبة مما يعني انتقال منحنى العرض إلى اليمين وبالتالي فإن العلاقة ما بين الضرائب والكميات المعروضة هي علاقة عكسية بينما العلاقة بين المعونات والكميات المعروضة هي علاقة طردية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد العمر، مبادئ الاقتصاد، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 97.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

### رابعاً: تنبؤات المنتجين بالأسعار المستقبلية:

في حال توفرت المعلومات الكافية لدى المنتجين عن التوقعات المستقبلية لأسعار السلع والخدمات فإن ذلك يوفر إمكانية اتخاذ القرار بزيادة الكميات المعروضة أو تخفيضها، ففي حال كانت تشير إلى إن أسعار السلع ترتفع في المستقبل فإن ذلك سوف يدفع المنتجين إلى التقليل من الكميات المعروضة مما يؤدي إلى انتقال منحني العرض إلى اليسار أملاً في تحقيق أرباح أكبر، ولكن إذا كانت تلك التنبؤات تشير إلى إن الأسعار سوف تنخفض فإنهم سوف يعملون على زيادة الكميات المعروضة لتجنب الخسائر مما يؤدي إلى انتقال منحني العرض إلى اليمين إشارة إلى زيادة الكميات المعروضة، ويلاحظ هنا بان العلاقة ما بين تنبؤات المنتجين المستقبلية لأسعار السلع والخدمات والكميات المعروضة هي علاقة عكسية.<sup>1</sup>

### خامساً: عدد البائعين والمنتجين **Nombre of Sellers**

مما لا شك فيه إن زيادة عدد البائعين والمنتجين سوف يؤدي إلى زيادة الكميات المعروضة من السلع والخدمات وبالتالي انتقال منحني العرض إلى اليمين، إما في حال قل عدد هؤلاء فإن ذلك سوف يعرض الكميات المعروضة من السلع والخدمات إلى النقصان مما يعني انتقال منحني العرض إلى اليسار، وتظهر هنا العلاقة الطردية ما بين عدد البائعين والكميات المعروضة من السلع والخدمات.<sup>2</sup>

### سادساً: أسعار السلع الأخرى

إن ارتفاع أسعار السلع الأخرى يؤدي إلى انخفاض سعر السلعة الأصلية مما يعني إن الاستمرار في إنتاج هذه السلعة قد يشكل خسارة للمنتج مما يدفعه إلى التوقف أو التخفيض من الكميات المنتجة وبالتالي انخفاض الكميات المعروضة منها، إما إذا انخفضت أسعار السلع الأخرى فذلك يعني ارتفاع في سعر السلعة الأصلية مما يدفع المنتج إلى زيادة الكميات المعروضة منها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.<sup>3</sup> وهكذا تبدو العلاقة العكسية واضحة ما بين الكميات المعروضة من السلعة الأصلية وأثمان السلع الأخرى.

### الفرع الثالث: التغير في العرض والتغير في الكمية المعروضة

لقد ظهر مما تم ذكره حول العوامل المؤثرة على العرض اناي تغير على هذه العوامل سوف يؤدي إلى تغير العرض السلعة سواء بالزيادة أو النقصان، كما ظهر أيضا اناي تغير في سعر السلعة يعمل على تغيير الكمية المعروضة.

إن ما يقصد بالتغير في الكمية المعروضة من سلعة ما ذلك التغير الذي يحدث نتيجة ارتفاع أو انخفاض سعر السلعة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، ويتمثل ذلك بيانيا بالانتقال من نقطة إلى أخرى

<sup>1</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، المرجع السابق، ص 116.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان،

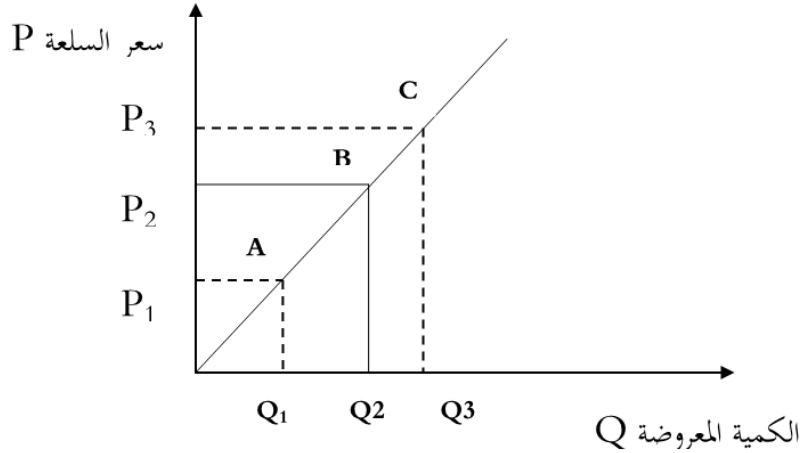
الأردن، 2014، ص 61.



## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

على منحنى العرض نفسه دلالة على إن العوامل المؤثرة الخارجية بقيت ثابتة<sup>1</sup>، ويتضح ذلك من خلال الشكل.

الشكل رقم (13-02): يمثل عند ارتفاع وانخفاض السعر وعلاقته بالكمية المعروضة



المصدر: إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص 11.

ويتضح من الشكل ما يلي:<sup>2</sup>

✓ عند النقطة B على المنحنى كانت الكمية المعروضة هي Q2 عند السعر P2 هذه في الحالة العادية فعند ارتفاع سعر السلعة إلى P3 بشرط بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن الكمية المعروضة أصبحت Q3 وتحرك المستهلك من النقطة B إلى C على نفس المنحنى والتغير الذي حدث في هذه الحالة وقدره (Q3, Q2) يعرف باسم التوسع أي تمدد الكمية المعروضة وهنا يجب على متخذ القرار الاستثماري التوسع وزيادة في إنتاج.

✓ وعندما ينخفض السعر إلى P1 مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة أصبحت الكمية المعروضة Q1 وانتقل المستهلك من B إلى A والتغير الذي حدث في هذه الحالة وقدره (Q2; Q3) يعرف باسم انكماش الكمية المعروضة.

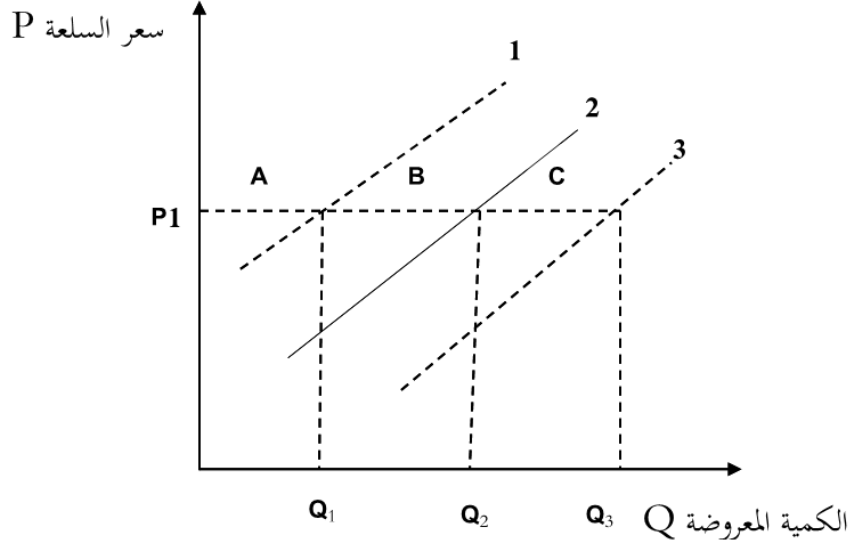
إما التغير في العرض **change in supply**: فيقصد بها عملية انتقال من نقطة إلى نقطة أخرى على منحنى عرض آخر ويحدث هذا نتيجة لتأثير العوامل الخارجية ومن شأن هذه العوامل إن يؤدي إلى

<sup>1</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 117.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

انتقال منحنى العرض بأكمله إلى ناحية اليمين في حالة زيادة الكميات المعروضة وانتقال المنحنى بأكمله إلى ناحية اليسار في حالة النقصان في الكميات المعروضة، والشكل يوضح ذلك.  
الشكل رقم ( 02-13): علاقة الكمية المعروضة بسعر السلعة وتأثيرات العوامل الخارجية.



المصدر: إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

يتضح ما يلي<sup>1</sup>:

✓ النقطة B على منحنى العرض 2 تبين إن الكمية المعروضة هي Q2 عند السعر P1 ومع افتراض بقاء السعر ثابت ولكن حدث تغيير في محددات العرض الأخرى مثل زيادة عدد المنتجين أو تنبؤات ايجابية للمنتجين أدت إلى انتقال منحنى العرض بأكمله إلى ناحية اليمين بحيث أصبح عرض الكميات من السلع والخدمات عند نفس السعر P1 هو النقطة Q1 والواقعة على منحنى العرض Q3 مما يعني إقدام المنتج على عرض كميات أكبر من السلع والخدمات حيث يتحدد ذلك عند الكمية من السلع والخدمات حيث يتحدد ذلك عند الكمية Q3.

✓ وهنا تأثير المتغيرات الخارجية على الكمية المعروضة وهنا على متخذ القرار تحديد أي من هذه المتغيرات التي تؤثر على الكميات المعروضة من السلعة المعينة إلى إن يتم إنتاجها وسوف نتطرق إلى هذه المتغيرات بالتفصيل.

### الفرع الرابع: مرونة العرض السعرية Price Elasticity of supply

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 114.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

يقصد بمرونة العرض السعرية هو مدى استجابة الكمية المعروضة من سلعة ما نتيجة للتغير في سعرها، فدرجة تأثر الكميات المعروضة بتغير السعر تختلف من سلعة إلى أخرى فهناك سلع شديدة الحساسية لتغير السعر، فمع تغير السعر تتغير الكميات المعروضة من السلع والخدمات بدرجة كبيرة، بينما يوجد سلع أقل حساسية فلا تتغير الكميات المعروضة من السلع والخدمات مع تغير السعر. وتقاس درجة مرونة العرض من خلال العلاقة التالية:<sup>1</sup>

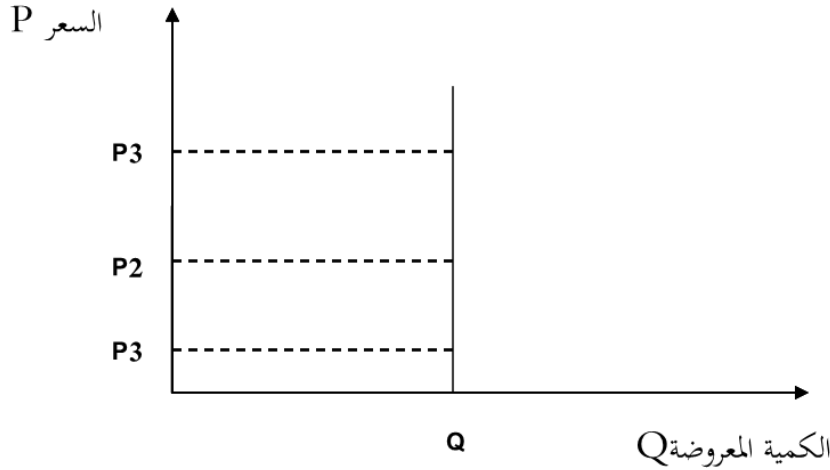
$$\text{درجة مرونة العرض السعرية} = \frac{\text{التغير النسبي في الكمية المعروضة}}{\text{التغير النسبي في الثمن}}$$

قيمة معامل مرونة العرض محصورة بين الصفر وما لا نهاية وذلك بسبب طبيعة العلاقة الموجبة بين السعر والكمية المعروضة مما يعني إن مرونة العرض تكون على النحو الآتي:

### أولاً: عرض عديم المرونة $^2$ Perfectly imelastic supply

هو ذلك العرض الذي لا تتغير فيه الكمية المعروضة مهما تغير السعر، حيث إن تعامل المرونة في هذه الحالة يساوي صفر إما المنحنى فيأخذ شكل المستقيم الموازي للمحور الراسي والشكل يوضح ذلك.

الشكل رقم (14-02): يوضح منحنى عرض عديم المرونة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015 ص 119.

ثانياً: عرض غير مرن (قليل المرونة):

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 119.

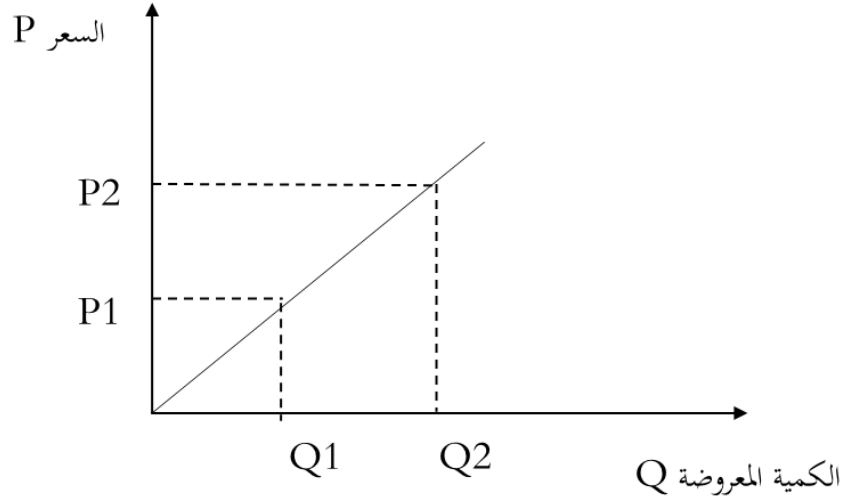
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 120.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

هو ذلك العرض الذي يكون فيه التغير النسبي في الكمية المعروضة اقل من التغير النسبي في السعر، بمعنى إن التغير النسبي في السعر يؤدي إلى تغير نسبي اقل في الكمية المعروضة حيث تكون درجة المرونة اقل من واحد ومنحنى العرض يكون شديد الانحدار ويشبه الخط المستقيم الموازي للمحور الراسي.<sup>1</sup>

والشكل يوضح مرونة عرض غير مرن.

شكل رقم (15-02): منحنى غير مرن



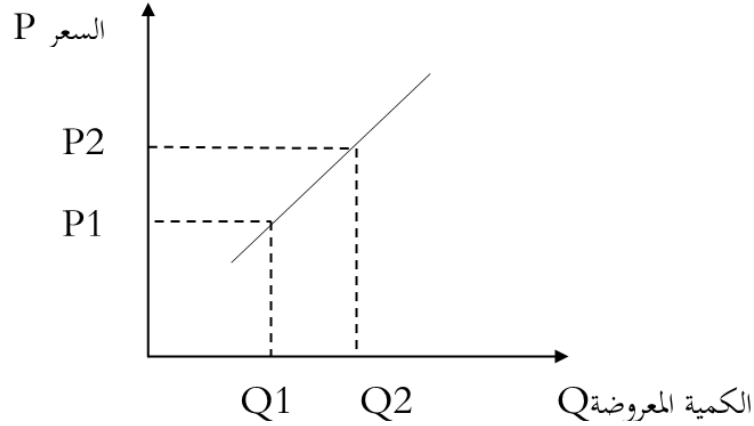
المصدر: إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص 121.

### ثالثاً: عرض متكافئ المرونة Unitary Elastic Supply

في هذا النوع من العرض يكون التغير النسبي في السعر مساوياً للتغير النسبي في الكمية المعروضة، بمعنى إن التغير النسبي في السعر يؤدي إلى تغير نسبي مساوٍ له في الكمية المعروضة، حيث تكون درجة مرونة العرض في هذه الحالة مساوية للواحد صحيح إما منحنى العرض يأخذ شكل خط المستقيم النابع من نقطة الأصل للمحورين الأفقي والعمودي مشكلاً زاوية مقدارها 45°. والشكل يوضح ذلك.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد خريس، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 121.

شكل رقم (16-02): منحنى عرض متكافئ المرونة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015 ص 117.

#### رابعاً: عرض مرن *Elastique supplie*

في هذه الحالة يؤدي التغير النسبي في السعر إلى تغير نسبي أكبر في الكمية المعروضة، ومعامل المرونة العددي يكون أكبر من الواحد إما منحنى العرض فهو قليل الانحدار وأقرب ما يكون إلى الخط المستقيم الموازي للمحور الأفقي.<sup>1</sup>

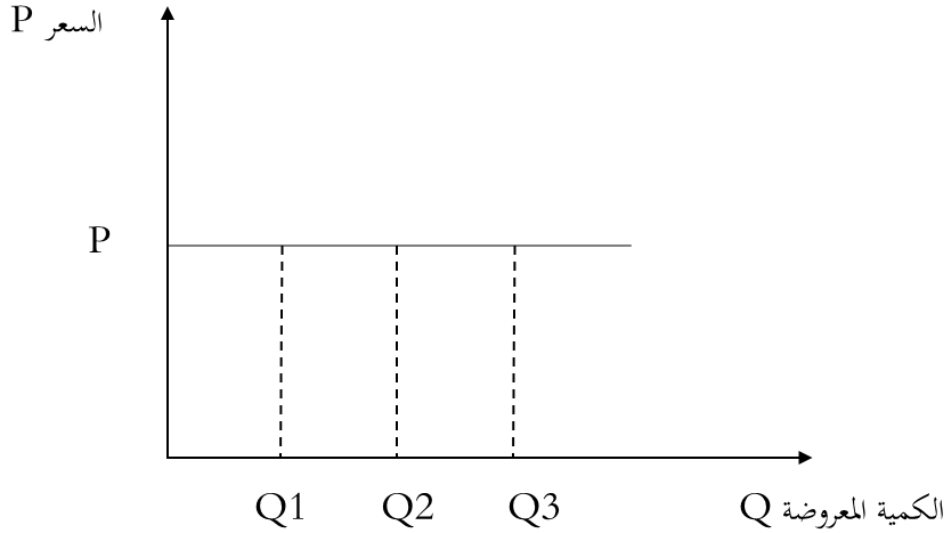
#### خامساً: عرض لا نهائي المرونة *Verfeil Elastique Supplie*

في هذه الحالة تتغير الكميات المعروضة من السلع والخدمات مع بقاء السعر ثابت بمعنى إن التغير النسبي في السعر هو صفر إما درجة مرونة العرض في هذه الحالة فيكون مالا نهائية بينما منحنى العرض يأخذ شكله شكل الخط المستقيم الموازي للمحور الأفقي ومن أمثلة ذلك شراء الدولة لأنواع محددة من المحاصيل بسعر محدد لا يتغير والشكل يوضح ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 115.

الشكل رقم (17-02): منحنى المرونة العرض لا نهائي.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 115.

#### الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على مرونة العرض

سوف نذكر العوامل التي تأخذ على مرونة العرض ويجب على متخذ القرار الأخذ بعين الاعتبار هذه النقاط وهل السلع المنتجة تنصف بأي من هذه العوامل تعتبر بالنسبة للمنتج نقطة قوة له وبالنسبة لسوق فرصة، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: قابلية السلعة للتخزين

في حالة كانت السلع قابلة للتخزين فإن درجة المرونة تكون كبيرة كالسلع الصناعية التي يتم تخزينها أملاً في الحصول على أرباح أكبر إما إذا كانت هذه السلعة غير قابلة للتخزين فإن درجة مرونتها يكون قليلة، كالسلع الزراعية التي تتعرض للتلف في حال تخزينها لفترة طويلة وبالتالي انخفاض الأرباح المتوقعة.

#### ثانياً: نفقات مراحل الإنتاج:

كلما كان هناك انخفاض في التكاليف الإنتاج كلما كانت درجة المرونة أكبر، إما إذا كانت تكاليف المراحل الإنتاجية مرتفعة فإنه سوف ينعكس على درجة مرونة العرض وتكون قليلة المرونة.

#### ثالثاً: قابلية عناصر الإنتاج للانتقال:

<sup>1</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 126، 128.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

إذا كانت عناصر الإنتاج المشاركة في العملية الإنتاجية قابلة للانتقال من إنتاج سلعة أخرى فان درجة المرونة تكون كبيرة، بينما إذا كان هناك عائق يمنع انتقال عناصر الإنتاج من إنتاج سلعة إلى أخرى فان درجة المرونة تكون قليلة.

### رابعاً: الفترة اللازمة لإنتاج السلعة:

يعتبر عامل الزمن من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مرونة العرض وخاصة إن الفترة الزمنية هي التي تعطي المجال للمنتج للتكيف مع التغيرات التي تحدث في سعر السلعة المنتجة، مما يمهد إلى نقل عناصر الإنتاج من وإلى سوق تلك السلعة حسب اتجاه تغير السعر ويمكن تمييز ثلاث فترات زمنية مختلفة على النحو الآتي:

#### أ- الفترة قصيرة الأجل (فترة السوق)

هذه الفترة القصيرة لا تمكن المنتج من تغيير الكميات المنتجة من السلع والخدمات لزيادة الكميات المعروضة منها في السوق وبالتالي يكون العرض غير مرن، إما في حالة توفرت كميات كبيرة من المنتج داخل المخزن فان الفرصة قد تكون ملائمة للمنتج لزيادة الكميات المعروضة في السوق عند ارتفاع أسعارها وبالتالي يكون عرضاً مرناً.

#### ب- الفترة المتوسطة

تعتمد مرونة العرض هنا على إمكانية المنتجين في تغيير إنتاجهم بالزيادة أو النقصان بناء على ارتفاع سعر السلعة أو انخفاضها، أي مرونة العرض تتوقف على إمكانية زيادة أو نقص عناصر الإنتاج أو حتى تنقلها إلى صناعات أخرى، فإذا كان ارتفاع في سعر السلعة ما أمكن التجاوب مع هذه الارتفاع بزيادة الكميات المعروضة وبالتالي يكون العرض مرناً، إما إذا انخفض سعر إحدى السلع فتعتمد مرونة العرض على إمكانية تنقل عناصر الإنتاج إلى إنتاج سلع أخرى مما ينتج عنه انخفاض في الكميات المعروضة، وفي حال واجهت عناصر الإنتاج مشكلة في الانتقال من سلعة إلى أخرى فينتج عن ذلك صعوبة في التغير في الكمية المعروضة منها تبعاً لتغير السلع ومن ثم عرضها غير مرن.

#### هـ- الفترة الطويلة

في هذه الحالة يتوفر الوقت الكافي للمنتج للعمل على توظيف كامل العناصر الإنتاجية، فيصبح المجال أوسع لزيادة أو تخفيض الطاقة الإنتاجية بما يتناسب مع الحد الذي يتناسب مع التغير في سعر السلعة بالإضافة إلى ذلك فان الفرصة تكون اكبر لدخول مؤسسات أو أخرى بعضها نتيجة للتغير في السعر بمعنى إن التغير في السعر سوف يكون له اثر كبير في تجاوب الكمية المعروضة إشارة إلى المرونة العالية في السلعة دلالة على مرونة منحني العرض في هذه الفترة.

### الفرع السادس: دراسة وتحليل سلوك المستهلك

## الفصل الثاني: التهديس الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ترتكز النظرية الاقتصادية لسلوك المستهلك على مفهوم الرجل الاقتصادي أو الرجل الرشيد، ويفترض أن يكون على علم تام بجميع المشاكل التي تواجهه، كما يعرف جميع الحلول البديلة أمامه كما يعرف النتائج التي تنتج من استخدام كل بديل، بعد ذلك يستطيع أن يتخذ القرار الرشيد.<sup>1</sup> ومن الصعب أن نضع قانوناً أو مقياساً ثابتاً وموحداً لسلوك ورغبات المستهلك المتغيرة، خاصة ونحن في القرن الحادي والعشرين الذي يعرف باسم عصر العولمة وثورة الاتصالات والابتكارات الملاحقة، حيث يجد المستهلك نفسه عرضة لمختلف المتغيرات البيئية التي تتجاذبه وتؤثر فيه ويؤثر فيها.<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف سلوك المستهلك على أنه عبارة عن "نشاط الأفراد أثناء الاختيار والشراء للسلع والخدمات من أجل إشباع رغبات المسهل كما على أنه" النمط الذي يستهلكه المستهلك في سلوكه في البحث أو الشراء أو الميل نحو خدمة أو سلعة أو فكرة يتوقع منها إشباع رغباته".

ويعرض سلوك المستهلك أيضاً أنه "الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الأفراد أثناء عمليات الاختيار والشراء للسلع والخدمات التي تلبى وتشبع حاجاتهم ورغباتهم الاستهلاكية".<sup>3</sup>

ويتبين لنا من خلال هذه التعاريف الواردة حول سلوك المستهلك إن هذا الأخير هو نوعان:<sup>4</sup>

1- **السلوك الرشيد:** هو الذي يكون إيجابياً سواء قام المستهلك بعملية الشراء أم امتنع عنها، وهذا باقتناء وشراء منتجات تحقق رغباته وتتطابق منافعها مع خصائصه، وتجنبه منتجات أخرى غير ملائمة، ويتم هذا بناء على معلومات صحيحة وتامة ينتقيها المستهلك بدقة، ونجد هذا السلوك غالباً عند المستهلك الصناعي الذي يتخذ قرارات موضوعية حسب حاجاته الحقيقية وتوافر معلومات كافية حول منتجات مختلفة.

2- **السلوك العشوائي (غير الرشيد):** ينجم عن شراء أو اقتناء منتجات دون توافر معلومات كافية فيخلف انعكاسات وانطباعات سلبية لدى المستهلك، نجد هذا النوع بكثرة لدى المستهلك الذي يندفع لتلبية حاجاته في أقرب وقت، أو نتيجة إغرائه أو تأثيره بإعلان ما عن منتج معين أو قصد تجربة منتج محدد، وغالباً ما يكون سبب هذا السلوك هو إعداد دراسة دقيقة وفحص تام لموقف أو معلومات مطروحة.

**أولاً: أساسيات فهم سلوك المستهلك:** إن اختيار المستهلك لسلع أو خدمات من بين علامات وأنواع متعددة يرتبط بمجمل التغيرات التي تحدد سلوكه في الاختيار والانتقاء لذا لا يمكن لأي مؤسسة كانت إن تتجح في تحقيق أهدافها إلا إن قامت بدراسة جميع المفاهيم المتعلقة بهذا السلوك والتي يعبر عنها بالمفاتيح الرئيسية للفهم والوصول إلى سلوك المستهلك، ومن ضمنها نذكر:

أ- **سلوك المستهلك هو سلوك دوافع وحوافز:**

<sup>1</sup> عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر 2002، ص 95.

<sup>2</sup> البروارى نزار عبد الحميد، البرننجي احمد فهمي، إستراتيجية التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 16.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك ومدخل كمي وتحليل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 16.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 17.



## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرار الاستثمارية

إن سلوك المستهلك ناتج عن دوافع وحوافز فهي عوامل داخلية أو محركات داخلية لسلوك المستهلك، وإما الحوافز فهي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها هذا المستهلك نتيجة القيام بعمل ما، وهناك عدة أنواع من الدوافع منها:<sup>1</sup>

- ✓ الدافع الوظيفي هو الدافع الشرائي من أجل القيام بعمل وظيفي؛
- ✓ الدافع التعبيري أي الدافع الشرائي من أجل التعبير عن المودة والمحبة بواسطة شراء هدية ما؛
- ✓ الدافع المركب وهو الدافع الشرائي المركب من أكثر من هدف واحد يراد تحقيقه من هذا العمل الشرائي؛
- ✓ الدافع المعروف وهو الدافع الشرائي لدى المستهلك والآخرين أي الواضح وهو أسهل دافع شرائي.

### ب- سلوك المستهلك يحتوي مجموعة أنشطة

أي إن سلوك المستهلك متكون من مجموعات نشاطات وهذه الأنشطة في النهاية هي التي تكون الأساس في القرار الشرائي الذي يتخذه هذا المستهلك، وهذه الأنشطة هي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- ✓ نشاط فكري يتمثل في التفكير في السلعة أو الخدمة؛
- ✓ دراسة الإعلانات التي يمكن مشاهدتها عبر وسائل الإعلام عن مختلف المنتجات؛
- ✓ مشاهدة اللوائح الإعلانية سواء الموضوعية في الشوارع أو على الحافلات أو على سطح المنازل؛
- ✓ مناقشة هذا الأمر مع الأصدقاء وفي بعض الأحيان أخذ الشورى منهم ومن العائلة؛
- ✓ اتخاذ قرار الشراء؛
- ✓ زيارة المخازن والمعارض أو الأماكن التي تعرض وتقدم السلعة أو الخدمة؛
- ✓ التقييم والمقارنة بين مواصفات هذه السلعة أو الخدمة؛
- ✓ الشراء المباشر.

ومن خلال ما تقدم يتضح سلوك المستهلك هو عبارة عن مجموعة أنشطة تتم من أجل اتخاذ القرار النهائي.

### ج- سلوك المستهلك: هو عبارة عن خطوات متتالية:<sup>3</sup>

ويقصد بهذا السلوك عبارة عن قرار يتكون ويتجزأ إلى ثلاثة أجزاء في شكل خطوات أو مراحل متتالية هي:

- ✓ المرحلة الأولى قرار قبل الشراء؛
- ✓ المرحلة الثانية قرار الشراء؛
- ✓ المرحلة الثالثة قرار ما بعد الشراء.

### د- سلوك المستهلك يختلف حسب الوقت والتركيبة

1 عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثانية، الجزائر، 2003، ص 16.

2 نفس المرجع، ص 17.

3 عبيدات محمد إبراهيم، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة ثانية، عمان الأردن، 2007، ص 69.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

أي متى يتم شراء؟ مدة الشراء؟ والوقت الذي يتم فيه الشراء يختلف من خلال عدة عوامل حيث إن هذه العوامل تختلف من فترة إلى أخرى، كما إن مدة الشراء هي الأخرى تتأثر بهذه العوامل. إما من حيث التعقيدات والتركيبات فهي ما يتعلق بعدد خطوات الشراء أي المراحل التي تتم فيها عملية الشراء وكذلك مجموعة الأنشطة التي تتم في كل مرحلة من هذه المراحل، لذا فإن الوقت والتركيبة في الشراء أمران متلازمان.<sup>1</sup>

### هـ - سلوك المستهلك يحتوي على ادوار مختلفة:

يختلف سلوك المستهلك من مكان إلى آخر، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على الأدوار التي يؤديها هذا المستهلك، والتي بالنهاية ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكه، وهناك عدة ادوار يمكن إن تتمثل في سلوك المستهلك وهي:<sup>2</sup>

✓ دور خلق فكرة الشراء ويتم من خلال إيجاد فكرة الشراء وربما يكون هذا المستهلك هو الذي يجمع المعلومات بخصوص هذه الفكرة؛

✓ دور المؤثر وهو ناتج عن سلوك المستهلك إذا كان من المجموعات المرجعية التي تؤثر على الآخرين، وإن يكون هو صاحب القرار بالشراء أو عندما يتم استشارته من قبل الآخرين فإنه يلعب دور مؤثر؛

✓ دور المقرر هو الدور الذي يلعبه الشخص أو المستهلك من خلال كونه صاحب قرار الشراء.

✓ دور المشتري يتم هذا الدور بعد الاقتناع بسلعة أو خدمة سائدة حيث يقوم هذا المستهلك بشراء هذه السلعة أو استخدام هذه الخدمة؛

✓ دور المستخدم وهذا يتم بعد الشراء مباشرة، فإذا كانت هذه السلع تخص المشتري فطبيعة الحال سيستعملها، وحتى إذا كانت السلعة تخص الجميع.

### و - أهمية وفوائد دراسة سلوك المستهلكين

وتكمن أهمية سلوك المستهلك كونها تمس كل شرائح التسويقية حيث تمتد من ناحية التأثير من المستهلك الفرد إلى الأسرة، كوحدة الاستهلاك إلى المؤسسات الصناعية والتجارية وحتى الحكومات، وتفيد دراسة سلوك المستهلك الفرد عن طريق إمداده بكافة المعلومات والبيانات التي تساعد في الاختيار الأمثل للسلع والخدمات المعلمة وفقا لإمكاناته الشرائية وميوله كما تفيد الفرد في تحديد حاجاته حسب الأولويات التي تحددتها موارده المالية، ومن جهة وظروف البيئة المحيطة (الأسرة وعادات وتقاليد مجتمعه) ومن جهة أخرى تفيدنا كوننا مستهلكين في:<sup>3</sup>

✓ التصير أثناء عملية استهلاك السلع والخدمات ومساعدتنا في تحديد المنتج المراد شراءه ولماذا؟ وكيف يتم ذلك؟ أي كيفية إحداث مرونة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Denis Daepy, Pierre- **Comportement du consommateur**, concepts et outils- 2eme édition dunod, paris, 2007, p30.

<sup>2</sup> Claude demeure, **Marketing**, 4ème edition, Dalloz, paris,2003,p31.

<sup>3</sup> كاسر نصر منصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان الأردن، 2007، ص 108.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ إدراك المؤثرات على سلوكنا والتي تحاول إقناعنا بالمنتجات المعروضة.  
ومن هذا المنطلق عمل باحثوا التسويق على دراسة السلوك الشرائي لدى المستهلكين بعد إدراك اختلافاتهم الديمغرافية والنفسية، ومن أجل تقديم منتجات تتفق مع إرادة ورغبات المستهلكين المستهدفين، وتجدر الإشارة إلى إن الثورة التقنية في هذا المجال بدأت فعليا بعد الحرب العالمية الثانية حيث حاول بعض رجال التسويق فهم أسباب النفور والإقبال على المنتجات الجديدة لدى المستهلكين وتطويرها من أجل تحقيق نوع من الملاءمة والتوفيق بين ما تعد فيه السلع والخدمات فوائد ومنافع وما يطمح إليه المستهلكين من إشباع لرغباتهم بشكل عام.

إما أهمية دراسة سلوك المستهلكين بالنسبة للمسوقين هي:<sup>1</sup>

- ✓ فهم لماذا ومتى يتم اتخاذ القرار من بل المستهلك؛
  - ✓ فهم أنواع السلوك الاستهلاكي بالنسبة للمستهلكين؛
  - ✓ فهم ودراسة المؤشرات على هذا السلوك؛
  - ✓ التخطيط لاستراتيجيات التسويق وهذا لا يتم إلا عن طريق الدراسة والبحث للنقاط المذكورة أعلاه.
- ي- العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك:

لقد تعددت هذه الدراسات بعد معرفة وإدراك القواعد والمبررات المختلفة التي تكمن خلف هذا السلوك أو ذلك واختلاف من مستهلك لآخر، وحتى تبين أنواع السلوك للفرد الواحد من فترة لأخرى.  
إن هذا الاختلاف في سلوك المستهلك ناتج عن مؤثرات داخلية وخارجية وتعتبر دراسة هذه المؤثرات ذات أهمية بالغة في تبني معظم القرارات الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة لتلبية الرغبات بمواصفات ملائمة ومعنية حسب متطلبات العنصر البشري بمختلف مستوياته، كما تساعد هذه الدراسة المستهلك بذاته في اتخاذ قرارات شرائية صائبة وسليمة.

إلا أنه يصعب في دراسة سلوك المستهلك الوصول إلى تحديد دقيق لجل العوامل والمؤثرات المختلفة على سلوك الشرائي لدى المستهلك، والتي خضعت لدراسات متعددة من قبل الباحثين في هذا المجال وتم التوصل إلى تجميعها في مجموعتين وهي:<sup>2</sup>

### 1- العوامل الخارجية المؤثرة في سلوك المستهلك

نظرا لأن المستهلك متواجد ضمن بيئة معينة وحتما فإنه سوف يؤثر فيها ويتأثر بها، وما يهم أكثر من البيئة الخارجية التي تؤثر في سلوك المستهلك ومن ثم التأثير على طبيعته قراره، ومن عوامل البيئة الخارجية الأكثر تأثيرا في هذا السلوك يمكن تقسيم العوامل الخارجية حسب درجة تأثيرها إلى نوعين:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 109.

<sup>2</sup> ناجي معلا، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر، طبعة الثالثة، عمان الأردن، 2005، ص 92.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ عوامل لها تأثير عام على المستهلكين: مثل الثقافة والثقافة الفرعية ونقصد بها القيم والمعتقدات التي تشترك بها المستهلك مع المجتمع الذي يعيش فيه حيث يؤمن بها وتأثر على سلوكه ومعتقداته، والثقافة الفرعية هي عينة أو شريحة من المجتمع الكامل.

كذلك الطبقات الاجتماعية وذلك وفقا إلى معايير أكثر شيوعا مثل الدخل والمهنة والأسرة. الظروف الخارجية تكمن أساسا في التضخم والركود والازدهار الاقتصادي والبطالة وكلها تؤثر بشكل غير مباشر في السلوك الشرائي للمستهلكين وسائل التسويق مثل الإعلانات، الدعاية، البيع الشخصي، الحس ومات، الهدايا وكل المغريات التي يقدمها رجال البيع والتسويق للمستهلك الشرائي. التأثيرات الوضعية وهي مؤثرات يجد المستهلك نفسه تحت تأثيرها في وقت محدد وفترة زمنية قصيرة ولا بد كن اتخاذ قرار وتحصل عادة أثناء التجوال في المعارض والأسواق الكبيرة أين يجد نفسه أمام مغريات وضعية لا يمكن مقاومتها فيتحذ قرارا فوريا بالشراء.

✓ عوامل لها تأثير مباشر على المستهلكين: مثل الأسر أو العائلة حيث لا يمكن تجاهل تأثير الأسر على تكوين القيم والاتجاهات وأنماط الشراء للأفراد حيث نجد العديد من الأفراد يتبعون نفس الأنماط الاستهلاكية السائدة على مستوى الأسر، وهذا بسبب التربية والتأسيس الذي تم ضمن هذه العائلة فهي تؤثر بشكل كبير على سلوك أفرادها من خلال عاداتها وتقاليدها وطابعها الديني وما إلى ذلك من مقاومات الأسرة.

كذلك الجماعات المرجعية وتتمثل في الأصدقاء والنوادي والجمعيات والأحزاب والتي لها تأثير على سلوك المستهلك وقراره، لكونه يتأثر بهذه الجماعات نتيجة وانتمائه لها، وتمد الجماعات المرجعية والتي تتكون من الجماعات الاجتماعية والمهنية الأفراد بخصائص شخصية وتؤثر عليهم في آرائهم ومعتقداتهم وطموحاتهم وتختلف هذه الجماعات من حيث حجمها ودرجة تأثيرها.<sup>1</sup>

### 2- العوامل الداخلية المؤثرة في سلوك المستهلك:

وهي العوامل الرئيسية والجوهرية التي يركز عليها المستهلك في اتخاذ قرارات الشراء<sup>2</sup> وفي سلوكه الإنساني بصفة عامة وتتلخص هذه العوامل في:<sup>3</sup>

✓ الدوافع: تعتبر دراسة الدوافع من المجالات الأساسية في دراسة سلوك المستهلك بهدف التعرف على أسباب اختلاف الأفراد فيما بينهم في سلوكهم وتصرفاتهم والدوافع هي عوامل داخلية لدى الفرد تدفعها

<sup>1</sup> Monique Zolliger, Eric Lamarque, marketing et stratégie. De la banque, edition dunod, 3eme edition paris, 1999, p 50.

<sup>2</sup> بن يعقوب الطاهر، دور سلوك المستهلك في تحسين القرارات التسويقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس، جوان 2004، ص 7.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص 76.

\* يفترض أن المستهلك يستطيع قياس مقدار المنفعة التي يحصل عليها عند استهلاكه لسلعة معينة فإن وحدة القياس هي "وحدة منفعة Utills" إلا أن هذا المقياس يعتبر مقياس غير موضوعي بل يختلف من شخص لآخر و هو مبني على التقدير الشخصي لمدى الإشباع المحقق الذي يحصل عليه المستهلك عند استهلاكه للسلعة فإن وحدات المنفعة هذه تختلف من شخص لآخر و بالتالي لا يمكن المقارنة بين وحدات المنفعة بين شخصين. إذن، نستخدم مقياس المنفعة لكي نقارن مدى الإشباع الذي يحصل عليه الفرد الواحد عند استهلاكه للسلعة.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

وتحركها الحاجات فتوجه وتنسق سلوك الفرد إلى انتهاز سلوك معين ويعمل رجال التسويق فهم الدوافع المستهلك لاتخاذ قرار الشراء.

✓ الإدراك: يمثل الإدراك العملية التي تتشكل فيها الانطباعات الذهنية للفرد عندما يتلقى وينظم ويفسر مؤثرات معينة، وطالما إن الإدراك يؤدي إلى التفكير وهذا التفكير يؤدي إلى أحد التصرف فن على المؤسسة اتخاذ القرار السليم عليها الاهتمام بدراسة عملية الإدراك.

✓ التعليم: يتعلق التعليم بعملية الحصول على معلومات والخبرات المختلفة نتيجة للتعرض لمواقف مشابهة لا يرتبط التعليم والولاء للاسم التجاري ارتباطا كبيرا ببعضها البعض، إذ إن معظم المشتريين يعتمدوا في عملية الشراء على الخبرات السابقة ومن ثم يلعب الإعلان دور كبير في ترسيخ وتدعيم ولاء المستهلك للسلعة.

✓ الشخصية: إن الاهتمام بدراسة شخصية المستهلك إنما يرجع إلى إن الشخصية تعكس اختلافات الأفراد في السلوك بمعنى إن الأفراد يختلفوا في درجة استجابتهم لمؤثرات متشابهة تبعا للمميزات الشخصية التي يتمتعون بها.

### ثانيا: نظرية المنفعة بالمفهوم التقليدي والحديث

وفي هذه الافتراضات يمكن للمستهلك توزيع دخله المحدود لتحقيق أقصى ما يمكن من الإشباع لحاجاته ورغباته وذلك باستخدام نظرية المنفعة بالمفهوم التقليدي أو الحديث.<sup>1</sup>

#### أ- نظرية المنفعة بالمفهوم التقليدي\*

افترض الاقتصادي التقليديون إن للمنفعة مقياس يستطيع المستهلك من خلاله قياس المنفعة التي يحصل عليها لاستهلاكه كمية محددة من سلعة ما، وهذا القياس يختلف من شخص لآخر فالسلعة لا تحدث نفس الإشباع عند المستهلكين المختلفين فمقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد ما من استهلاكه لكمية محددة نتيجة استهلاكه لنفس السلعة، وهنا يجب إن يتم بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية<sup>2</sup>.

#### 1- المنفعة الكلية:

تعرف المنفعة الكلية بأنها إجمالي المنفعة التي يحصل عليها المستهلك نتيجة استهلاكه وحدات متتالية من سلعة ما، خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

#### 2- المنفعة الحدية:

تعرف المنفعة الحدية بأنها مقدار التغير في المنفعة الكلية نتيجة التغير بالزيادة أو النقص في كمية استهلاك السلعة بوحدة واحدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عيله عبد الحميد بخاري، سلوك المستهلك، محاضرات في الاقتصاد الإداري، جامعة عبد العزيز، السعودية، 2014، ص 59.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup> عيله عبد الحميد بخاري، سلوك المستهلك، محاضرات في الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 60.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 60.

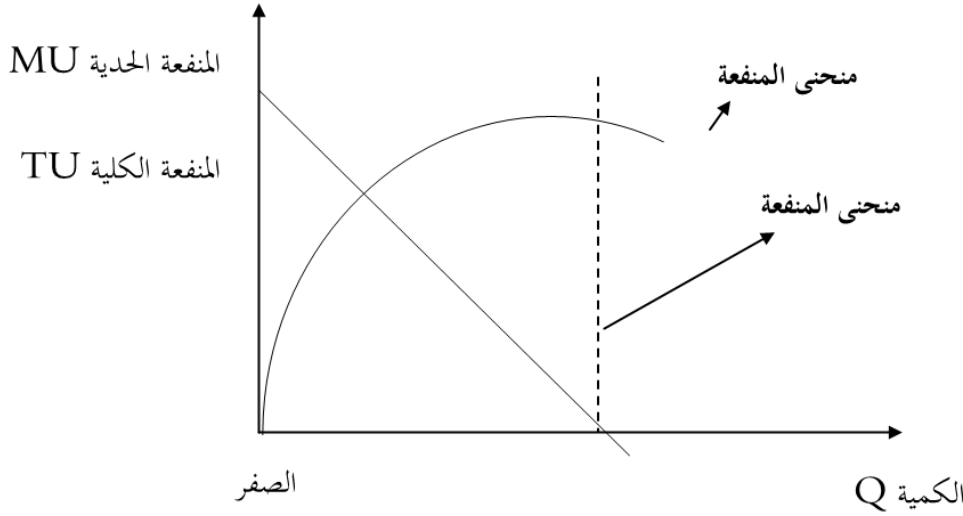
## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\frac{\text{التغير في المنفعة الكلية للسلعة}}{\text{التغير في الكمية المستهلكة من السلعة}} = \text{المنفعة الحدية}$$

$$\frac{\text{نسبة التغير في المنفعة الكلية}}{\text{نسبة التغير في الكمية}} = \text{المنفعة الحدية}$$

ويمكن التعبير عنهما بيانياً:

شكل رقم (18-02): المنفعة الكلية والمنفعة الحدية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2015 ص 140.

تتضح العلاقة بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية كما يلي:<sup>1</sup>

✓ عندما تكون المنفعة الكلية متزايدة، فإن المنفعة الحدية تكون موجبة وتميل إلى التناقص.

✓ عندما تصل المنفعة الكلية إلى حدها الأقصى (نقطة تشبع)، فإن المنفعة الحدية تساوي صفراً.

عندما تتناقص المنفعة الكلية، فإن المنفعة الحدية تكون سالبة.

3- قانون تناقص المنفعة الحدية Law of diminishing marginal utility: يعتبر قانون تناقص

المنفعة الحدية ذات أهمية خاصة في توضيح سلوك المستهلك، وتحديد مستوى التوازن أي كلما زادت الوحدات المستهلكة من سلعة ما خلال فترة زمنية معينة، فإن المنفعة الحدية لآخر وحدة مستهلكة تميل

إلى التناقص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 141.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 141 - 142

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

4- توازن المستهلك *consumer équilibrisme*: يقصد بتوازن المستهلك هو الوضع الذي يحقق فيه المستهلك أقصى إشباع من دخله المحدود وتقوم دراسة سلوك المستهلك بافتراض بعض الفروض الأساسية وهي:<sup>1</sup>

✓ إن المستهلك يمتلك قدرا محدودا من الدخل، وانه يواجه مجموعة من الأسعار المقررة في سوق السلع المختلفة، وانه شخص رشيد (*rational*) في إنفاقه لهذا الدخل المحدود ويسعى إلى تعظيم منفعته من استهلاكه للسلع، أي الوصول إلى أقصى إشباع ممكن، وبالتالي يقوم بتوزيع دخله المحدود على شراء السلع المختلفة على نحو يحقق له أكبر منفعة ممكنة في ضوء إمكانياته.

✓ شرط التوازن

لكي يكون المستهلك في وضع التوازن لا بد من تحقق شرطين:<sup>2</sup>

✓ الشرط الأول: إن تكون المنفعة الحدية لآخر وحدة نقود تنفق على السلعة الأولى مثلا X تساوي المنفعة الحدية لآخر وحدة نقدية تنفق على السلعة Y تساوي المنفعة الحدية لآخر وحدة نقود تنفق على السلعة الثالثة Z وهكذا، أي تساوي المنفعة الحدية لوحدة النقود المنفقة على كل السلع التي يستهلكها المستهلك.

ويعرف منحنى السواء *Definition of indifference curve*: انه منحنى يوضع المجموعات المختلفة من سلعتين والتي تحقق نفس مستوى لإشباع أو المنفعة للمستهلك، وكل نقطة على هذا المنحنى تمثل درجة الإشباع نفسها، أي إن المستهلك يكون على السواء بالنسبة لدرجة الإشباع عند النقاط المختلفة على منحنى السواء نفس كما إن اختيار المستهلك لنقطة ما على المنحنى يدل على تفصيل المستهلك لهذه النقطة عن غيرها.<sup>3</sup>

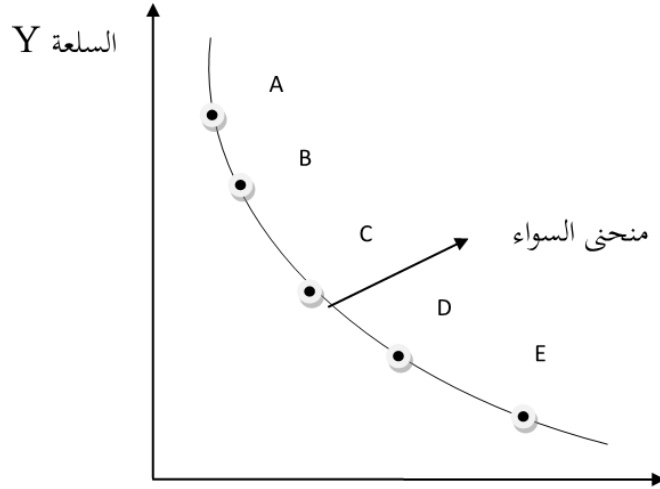
<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 142.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 235.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سبق، ص 150.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

الشكل رقم (19-02): تمثيل المجموعات على منحنى السواء بفرض السلعتين (Y .X)



المصدر: مد السلعة X ي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 150.

$$\frac{\text{المنفعة الحدية للسلعة}}{\text{سعر السلعة}} = \text{المنفعة الحدية لوحدة النقود}$$

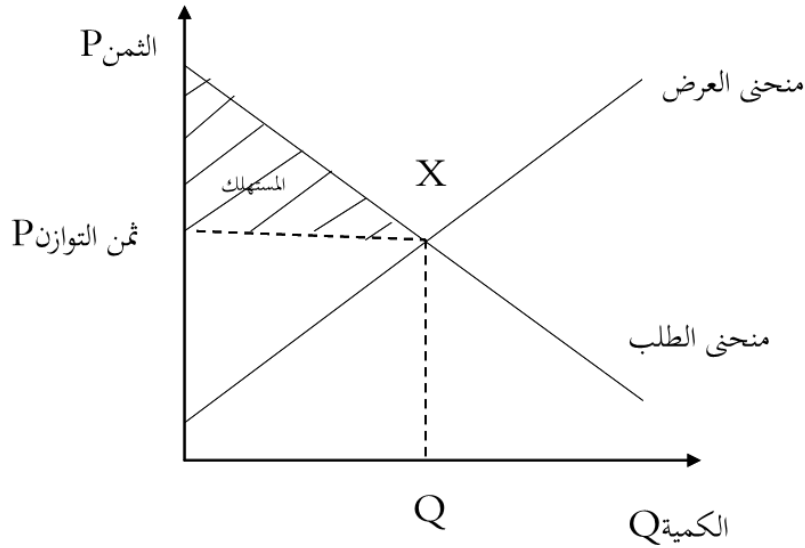
الشرط الثاني: أن ينفق المستهلك كل دخله على شراء السلع المختلفة أي إن :

$$\text{الدخل} = \left[ \text{كمية الاستهلاك من السلعة الأولى (X)} \times \text{ثمن السلعة (X)} \right] + \left[ \text{كمية الاستهلاك من السلعة الثانية (Y)} \times \text{ثمن السلعة (Y)} \right] + \dots \text{الخ.}$$

5- فائض المستهلك ومنحنيات السواء: أولاً يقصد بفائض المستهلك بأنه الفرق بين المبلغ الذي كان المستهلك مستعداً وقادراً على دفعه للحصول على كمية من السلعة والمبلغ الذي دفعه فعلاً، ويوضح الشكل التالي مفهوم فائض المستهلك:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سبق، ص 147.





المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 147.

ثانياً: نعرف منحنى السواء على أساس إن المنفعة التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لاستهلاكه السلع والخدمات لا يمكن قياسها كمياً (Cardinal) ولكن يمكن قياسها ترتيبياً (ordinal) أي إن المستهلك يستطيع إن يرتب تفضيلاته (perferences) لمجموعات السلع والخدمات التي يستهلكها في ضوء كمية الإشباع التي يحصل عليها من كل مجموعة.<sup>1</sup>

#### 6- معادلة منحنى السواء

إذا كانت هناك سلعتان فإنه يمكن التعبير عن المنفعة على منحنى سواء معين بمعادلة منحنى السواء التالية<sup>2</sup>:

$$\text{المنفعة الكلية} = \text{منفعة } (x, y) = \text{ثابت}$$

✓ معدل الإحلال الحدي: وهو الكمية التي يتنازل عنها المستهلك من سلعة معينة ليحصل على وحدة من سلعة أخرى، ويستخدم معدل الإحلال بين السلعتين لقياس الميل لمنحنى السواء عند أي نقطة على المنحنى.

أي أن ميل منحنى السواء عند أي نقطة عليه تساوي النسبة بين المنفعة الحدية للسلعة الممثلة على المحور الأفقي والسلعة y الممثلة على المنحنى الرئيسي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 148.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق 152.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 124.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ويلاحظ إن ميل منحنى السواء يكون سالبا، وهذا يعني إن منحنى السواء دائما ينحدر إلى أسفل ناحية اليمين، مما يعكس تفضيل المستهلك لاستهلاك كميات أكبر من إحدى السلعتين مع كميات أصغر من السلعة الأخرى مع احتفاظ المستهلك بنفس مستوى الإشباع<sup>1</sup>.

✓ قيد الميزانية: يوضح حدود قدرة المستهلك على تحقيق المزيد من مستويات الإشباع الممكنة نتيجة استهلاك كميات معينة من سلعتين، ويعبر عن قيد الميزانية جبريا<sup>2</sup>:

$$(Q_X \times P_X) + (Q_Y \times P_Y) = B$$

ويتم التعبير عنه بيانيا بما يسمى خط الميزانية وهو عبارة عن خط يوضح جميع توليفات كميات الاستهلاك الممكنة التي يستطيع المستهلك شرائها من سلعتين، في حدود دخل معين وأسعار السلعتين.

فإن كان ثمن السلعتين  $X$  و  $Y$  هو 3 و 2 وحدة تقديرية على التوالي وكمية الدخل التي يستطيع المستهلك إنفاقها على شراء السلعتين 12 وحدة نقدية، فيكون خط الميزانية كما يلي<sup>3</sup>:

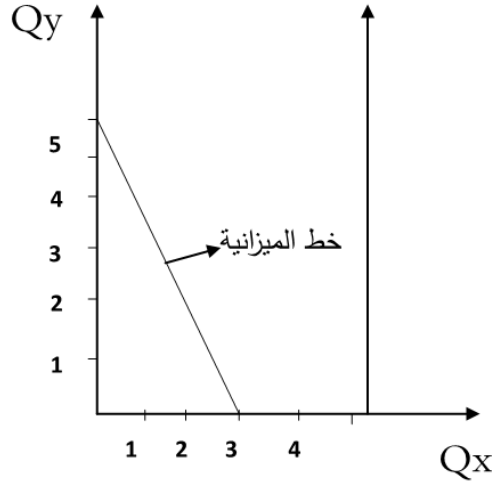
$$3Q_X + 2Q_Y = 12$$

والشكل يوضح خط الميزانية.

<sup>1</sup> جورج فهمي رزق، الكامل في الاقتصاد الجزئي، مركز الدراسات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: [www.RRUEE.NET](http://www.RRUEE.NET), 2016/05/16، ص 33.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 154.

<sup>3</sup> جورج فهمي رزق، الكامل في الاقتصاد الجزئي، مركز الدراسات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: [www.RRUEE.NET](http://www.RRUEE.NET), 2016/05/16، ص 33.



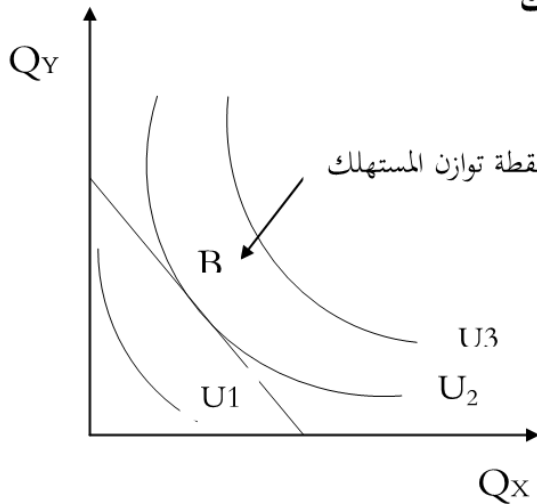
المصدر: جورج فهمي رزق، الكامل في الاقتصاد الجزئي، مركز الدراسات الاقتصادية، لبنان، 2011 ص 33.

فميل قيد الميزانية هو عبارة عن النسبة بين ثمن السلعتين أي إن ميل قيد الميزانية  $\frac{Px}{Py}$  وميل منحنى السواء عند أي نقطة هو معدل الإحلال الحدي عند هذه النقطة، ميل منحنى السواء  $\frac{MU_x}{MU_y}$ .

أي إن المستهلك يكون في حالة توازن عندما يكون:  $\frac{Px}{Py} = \frac{MU_x}{MU_y}$ .

أي إن:  $\frac{MU_x}{Px} = \frac{MU_y}{Py}$ .

وهو نفس شرط التوازن الذي تم التوصل إليه باستخدام طريقة المنفعة القابلة للقياس الكمي. ويوضح الشكل التالي توازن المستهلك عند نقطة تماس خط الميزانية مع منحنى السواء.

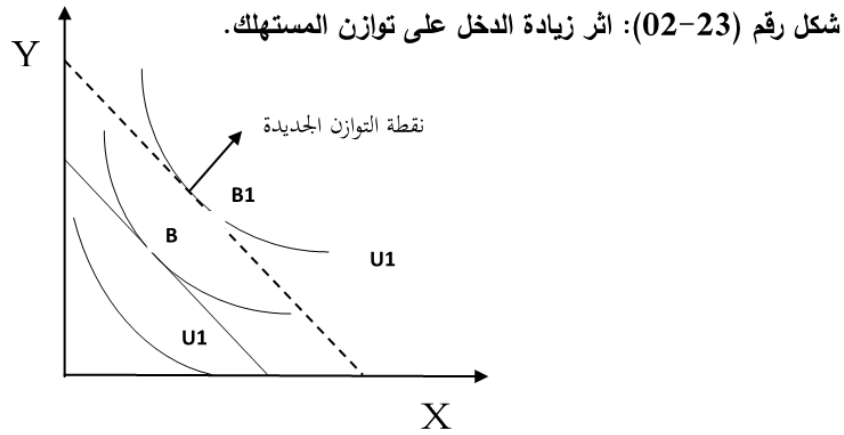


المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 154.

#### 7- التغيير في توازن المستهلك

يتغير توازن المستهلك إذا تغيرت العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك ومن أهم تلك العوامل ما يلي<sup>1</sup>:  
✓ حالة تغير دخل المستهلك Change of consumer income: مع ثبات العوامل الأخرى، يؤدي هذا إلى تغيير توازن المستهلك سواء بالزيادة أو بالنقصان.

\*زيادة الدخل مع ثبات العوامل الأخرى يكون التمثيل البياني لتوازن المستهلك كما يلي:<sup>2</sup>



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 156.

انخفاض الدخل مع ثبات العوامل الأخرى وهنا يؤدي إلى انتقال خط قيد الميزانية إلى جهة اليسار والشكل يوضح ذلك:<sup>3</sup>

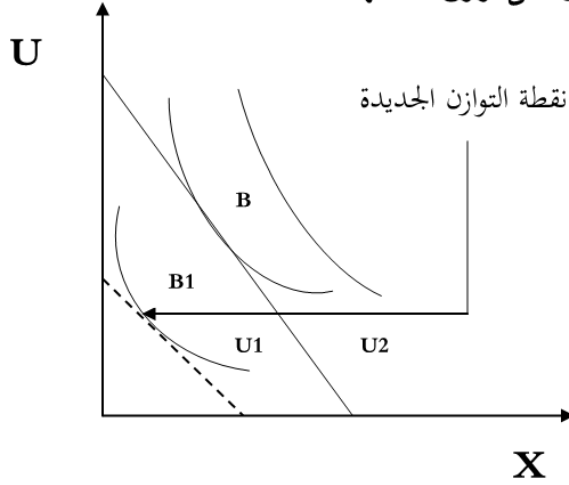
<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 115.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 156.

الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

شكل رقم (24-02): اثر انخفاض الدخل على توازن المستهلك

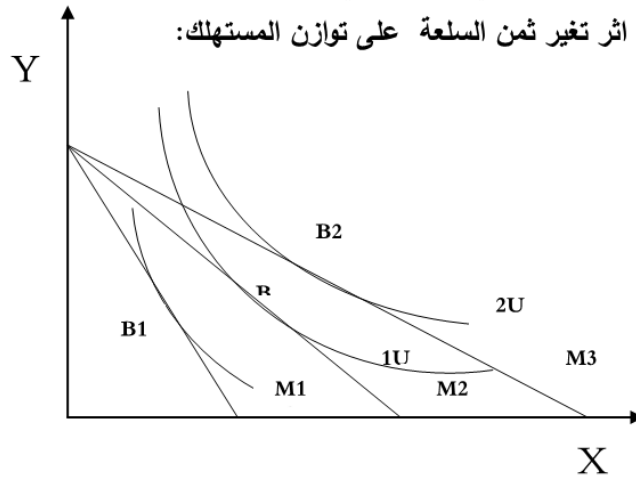


المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 157.

✓ حالة تغير الائتمان change of consumer income: يؤدي إلى تغير وضع التوازن للمستهلك بشرط بقاء العوامل الأخرى ثابتة حيث يتغير ميل خط الميزانية بتغير في ثمن السلعتين  $X$  و  $Y$ ، وبالتالي يتغير وضع التوازن.

التغير في ثمن السلعة  $X$ ، ونوضحه في الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (25-02): اثر تغير ثمن السلعة على توازن المستهلك:

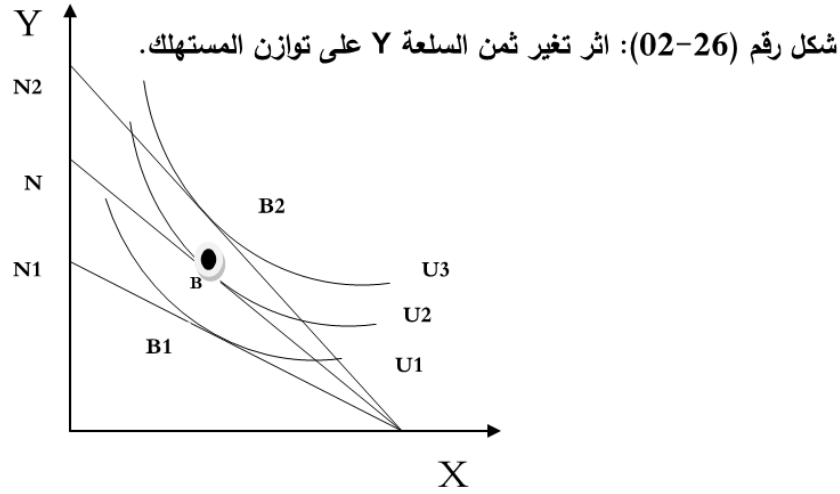


المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 158.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 157.

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

التغير في ثمن السلعة Y ويمكن توضيحه في الشكل التالي وكيف يتغير ميل خط قيد الميزانية.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 158.

### المطلب الثاني: تحليل ودراسة تكاليف الإنتاج وتحديد الأسعار

وسوف نتطرق إلى تحليل تكاليف الإنتاج وتحديد الأسعار كعناصر مهمة في اتخاذ القرار الاستثماري ضمن التحليل الاقتصادي الجزئي.

### الفرع الأول: تحليل تكاليف الإنتاج **Costes of Production**:

#### أولاً: نظرية الإنتاج

عرف الإنتاج قديماً بأنه عمل مادي هدفه خلق الأرزاق، بمعنى جعل الأموال صالحة للاستعمال الإنساني، بينما ذهب الكلاسيكي بقولهم إن الإنتاج ليس مجرد خلق أرزاق، حيث لا يستطيع الإنسان خلق شئ من العدم وإنما الخلق عمل ينفرد به الخالق المبدع سبحانه وتعالى، وعليه يقولون بأن الإنتاج هو العمل الذي يولد أو يضيف منفعة أو يشبع حاجة إنسانية، وهو حاصل فكري أو مادي من صنع الإنسان يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تلبية احتياجات الإنسان ورغباته، وبذلك يمكننا تعريفه:<sup>1</sup>

#### 1. الإنتاج (Production) بأنه:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها)، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

عملية تحويل مختلف عناصر الإنتاج (ارض، عمل، رأس مال، تنظيم)، إلى سلع وخدمات يكون المستهلك على استعداد لدفع ثمن لها.<sup>1</sup>

هذا وتقوم المؤسسات أو المشروعات الموجودة في المجتمع بإنتاج السلع والخدمات التي تشبع الحاجات الإنسانية، ومن مجموع ما ينتجه ويعرضه كل مشروع أو مؤسسة يتكون العرض الكلي للسلعة أو الخدمة في السوق، وفي هذا الجزء من دراستنا نحلل سلوك المنتج عند تحديده لكمية الإنتاج من السلعة أو الخدمة التي ينتجها وكيفية وصوله لحالة التوازن أي تحديده لحجم الإنتاج الذي يجعله يحقق أكبر ربح ممكن وهو الهدف الأساسي الذي يسعى لتحقيقه من خلال عملية الإنتاج. والربح هو الفرق بين الإيراد الكلي (أو قيمة المبيعات) والتكاليف الكلية للإنتاج<sup>2</sup>، أي إن: الربح = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية.

ولدراسة كيفية تحديد حجم الإنتاج في المؤسسة أو المشروع والذي يجعله يحقق أكبر ربح ممكن وبالتالي يكون المشروع في حالة توازن، يلزم إن ندرس في البداية دالة الإنتاج وتكاليف الإنتاج وإن ندرس مفهوم الإيراد الكلي والمفاهيم الأخرى للإيراد. ودراسة دالة الإنتاج والتي تمثل العلاقة بين عناصر الإنتاج وحجم الإنتاج تتطلب إن نحدد في البداية مفهوم عناصر الإنتاج.

### 2. عناصر الإنتاج Factors of Production:

عناصر الإنتاج هي (مجموعة العناصر التي تتضافر فيما بينها للإسهام في إنتاج الموال الاقتصادية)، فهي الموارد الاقتصادية التي تستخدم في عمليات إنتاج السلع والخدمات والتي بدونها يستحيل القيام بالإنتاج، وهذه العناصر أربعة وهي: عنصر الأرض، وعنصر العمل، وعنصر رأس المال، وعنصر التنظيم.<sup>3</sup>

1- عنصر الأرض: يقصد بالأرض الموارد المستمدة من الطبعة والتي تستخدم في عمليات الإنتاج، أي أنها تشمل سطح الأرض وما تشتمل عليه الأرض من معادن وثروات معدنية وموارد مياه وغيرها من الموارد الطبيعية التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الإنسان.<sup>4</sup>

2- عنصر العمل: يمثل عنصر العمل خدمات الأيدي العاملة التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات، وقد يكون العمل جسماني يعتمد أساسا على المجهود العضلي للإنسان أو ذهني يعتمد على المجهود العقلي للإنسان أساسا. هذا ويؤخذ في الاعتبار عند دراسة عنصر العمل ناحيتين: الناحية النوعية والناحية الكمية، حيث تتمثل الناحية النوعية للعمل في اختلاف درجة مهارة العمال وإنتاجهم والتي تتوقف بدورها على الصفات الوراثية والمكتسبة للعامل ودرجة الثقافة والمستوى الخلفي وحرية اختيار المهنة وغير ذلك

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 81، 82.

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان الأردن، 2012، ص 113.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 114.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

مما يؤثر على حجم وكفاءة الإنتاج، أما عن الناحية الكمية فتتمثل في حجم القوة العاملة أو عدد المشتغلين في سوق العمل والتي تتحدد بعدد السكان وتوزيعهم حسب العمر والجنس.<sup>1</sup>

3- **عنصر رأس المال:** هو العنصر الذي يصنعه الإنسان ليساعده في عملية الإنتاج ويشمل الآلات والمعدات والمواد التي يصنعها الإنسان لتزيد قدرته على الإنتاج. ويلاحظ أن النقد أو رأس المال النقدي هو مجرد وسيلة لحصول على رأس المال العيني أو الحقيقي والمتمثل في الآلات والمعدات والمواد اللازمة للإنتاج، وعلى مستوى المؤسسة أو المشروع يمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من عنصر رأس المال هما:<sup>2</sup>

أ. **رأس المال الثابت (Fixed Capital):** الأصول الثابتة في المشروع كالآلات والمعدات والمبان والمؤسسات والتي يمكن للمشروع أن يستفيد بها في عملية الإنتاج على مدى فترات طويلة من الزمن لا يفنى بمجرد استعماله.

ب. **رأس المال المتداول (Circulating Capital):** أو الدائر فهو المواد الأولية والسلع غير التامة الصنع التي يستخدمها المشروع في عملية الإنتاج والتي تستهلك بمجرد استعمالها.

وتبرز الأهمية الاقتصادية للتفرقة بين رأس المال الثابت ورأس المال المتداول في أنه عند حساب تكلفة إنتاج السلعة، أي يدخل في حساب تكلفة إنتاج السلعة التي ينتجها المشروع خلال فترة زمنية معينة قيمة كل ما استخدمه المشروع من المواد والمستلزمات الإنتاج والسلع نصف المصنعة في عملية إنتاج السلعة. أما قيمة رأس المال الثابت فهي لا تدخل بأكملها في حساب تكلفة الإنتاج إنما توزع قيمتها على فترات الإنتاج المختلفة بحيث يدخل في حساب تكلفة الإنتاج خلال الفترة الإنتاجية قيمة استهلاك رأس المال الثابت أو قيمة استهلاك الأصول الثابتة في المشروع خلال تلك الفترة فقط.

4- **عنصر التنظيم:** يقصد بالتنظيم (Organisation) خدمات المنظمين أو أصحاب المشروعات الذين يقومون بإدارة وتنظيم المشروع ويقومون بعملية التآليف بين عناصر الإنتاج الأخرى الرئيسية وهي الأرض والعمل ورأس المال لإنتاج السلع والخدمات، ويتحملون مخاطر الإنتاج ومسئولية اتخاذ القرارات في المشروع وقد يحققون ربحاً أو خسارة، ونظراً لاختلاف طبيعة عمل المنظمين عن طبيعة عمل الأيدي العاملة الأجيبة فقد تم لفصل عنصر التنظيم عن عنصر العمل واعتبر عنصراً مستقلاً من عناصر الإنتاج.<sup>3</sup>

### ثانياً: دالة الإنتاج (العلاقة بين عناصر الإنتاج وحجم الإنتاج)

إن إنتاج السلعة أو الخدمة في أي مشروع يتم عن طريق استخدام أكثر من عنصر من عناصر الإنتاج، ويتوقف حجم الإنتاج على كمية عناصر الإنتاج المستخدمة، ودالة الإنتاج (Production Fonction)

1 إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 54.

2 مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 233.

3 عبد الرحمان يسري احمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 181.



## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

تعبير عن العلاقة بين حجم الإنتاج وكمية عناصر الإنتاج المستخدمة، ويمكن التعبير عن دالة الإنتاج كالآتي:<sup>1</sup>

$$Q = f(L, K)$$

حيث (Q) أي حجم الإنتاج دالة في كمية المستخدم من عناصر الإنتاج، مثل عنصر العمل (L) ورأس المال (K)... وهذا يعني إن حجم الإنتاج من السلعة التي ينتجها المشروع يتوقف على كمية المستخدم من عناصر الإنتاج، وعلى ذلك فإن حجم الإنتاج (Q) يكون هو المتغير التابع في دالة الإنتاج بينما يمثل المستخدم من عناصر الإنتاج K، L، ... المتغيرات المستقلة في الدالة.

ويمكن زيادة حجم الإنتاج في المشروع أو المؤسسة بطريقتين:<sup>2</sup>

**الطريقة الأولى:** إن يتم زيادة حجم الإنتاج من السلعة التي ينتجها المشروع عن طريق زيادة كمية المستخدم من احد عناصر الإنتاج (أو بعضها) مع ثبات عناصر الإنتاج الأخرى، ويحدث ذلك في المدى القصير وهو المدى أو الفترة الزمنية التي لا يتمكن فيها المشروع في تغيير جميع عناصر الإنتاج المستخدمة وإنما يتمكن من تغيير بعضها فقط، بحيث إذا أراد زيادة حجم ما ينتج من السلعة فإنه يلجأ إلى زيادة كمية المستخدم من بعض عناصر الإنتاج مثل عنصر العمل أو كمية المستخدم من المواد الأولية بينما يبقى حجم المشروع ثابتا وتبقى عناصر الإنتاج الأخرى مثل رأس المال الثابت من آلات ومعدات ومباني ثابتة.

**الطريقة الثانية:** إن يتم زيادة الإنتاج عن طريق زيادة حجم المشروع بالكامل بحيث يتم زيادة جميع عناصر الإنتاج المستخدمة بنفس النسبة، ويحدث ذلك في المدى الطويل وهو المدى أو الفترة الزمنية التي تكفي لتغيير جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في المشروع وبالتالي تغيير الطاقة الإنتاجية وحجم المشروع بالكامل.

### ثالثا: دالة الإنتاج في المدى القصير وقانون تناقص الغلة

إن زيادة حجم الإنتاج في المشروع عن طريق زيادة احد عناصر الإنتاج (أو بعضها) مع ثبات العناصر الأخرى، وهو ما يحدث في المدى القصير، يؤدي إلى حدوث ما يعرف بقانون تناقص الغلة والذي يميز الإنتاج في المدى القصير.<sup>3</sup>

قانون تناقص الغلة: مضمون هذا القانون هو انه إذا كان هناك عنصرين أو أكثر من عناصر الإنتاج وكانت كمية احدهما ثابتة وكمية الآخر متغيرة فإن زيادة العنصر المتغير يترتب عليها بعد حد معين تناقص الناتج الحدي والناتج المتوسط.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 439.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 235.

<sup>3</sup> David Debetin, **Agricultural Production Economics**, Bibliography, LIBRARY Of congress in publication data, second, edition, 2012, p 172.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

وسوف نفترض إن هناك مشروع ينتج سلعة القمح وأنه يستخدم عنصرين أساسيين من عناصر الإنتاج وهما عنصر الأرض وعنصر العمل، وسوف نفترض إن عنصر الأرض ثابت أي إن مساحة الأرض المزروعة بالقمح مثلا ثابتة (ولتكن 2 فدان مثلا) وإن عنصر العمل هو العنصر المتغير بمعنى إن زيادة إنتاج القمح في المشروع من فترة لأخرى تتم عن طريق زيادة عدد العمال<sup>1</sup>. والمقصود بالإنتاج الكلي (إجمالي الناتج الذي ينتجه عدد معين من العمال). أما الإنتاج الحدي (MP) فيقصد به (مقدار الزيادة في الإنتاج الكلي نتيجة لزيادة عدد العمال المشغولين بعامل واحد)، أو هو مقدار الناتج الإضافي نتيجة لتشغيل عامل إضافي. وهو يساوي نسبة التغير في الناتج الكلي إلى التغير في عدد العمال أي إن:<sup>2</sup>

$$MP = \frac{\Delta TP}{\Delta L} = \frac{\text{التغير في الإنتاج الكلي}}{\text{التغير في عدد العمال}} = \text{الإنتاج الحدي}$$

وهذا هو الإنتاج الحدي للعمل (لافتراض إن عنصر العمل هو العنصر المتغير). ويقصد بالإنتاج المتوسط (AP) متوسط ما ينتجه العامل الواحد ويساوي حاصل قسمة الإنتاج الكلي على عدد العمال المشغولين، والذي يعبر هنا عن الإنتاج المتوسط للعامل.

$$AP = \frac{TP}{L} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العمال}} = \text{الإنتاج المتوسط}$$

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 235.

<sup>2</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 115، 116.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

مثال:

والجدول التالي يوضح قانون تناقص الغلة وما يحدث لكل من الإنتاج الكلي والإنتاج الحدي والإنتاج المتوسط نتيجة لزيادة عنصر العمل مع ثبات عنصر الأرض:

جدول رقم (08-02): يوضح قانون تناقص الغلة

الأرض	عدد العمال	الناتج الكلي	الناتج الحدي	الناتج المتوسط
2	1	8	8	8
2	2	20	12	10
2	3	36	16	12
2	4	60	24	15
2	5	90	30	18
2	6	108	18	18
2	7	112	4	16
2	8	112	0	14
2	9	108	-4	12
2	10	100	-8	10
2	11	88	-12	8

المصدر: نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان الأردن، 2012، ص 117.

يتبين من الجدول السابق انه عند زيادة عدد العمال المشغولين مع ثبات مساحة الأرض يتزايد الناتج الكلي من السلعة التي ينتجها المشروع وهي القمح في البداية بمعدل سريع أي بكميات متزايدة وهنا يكون الناتج الحدي في حالة تزايد، وهذه هي مرحلة تزايد الغلة التي يتزايد فيها الناتج الحدي، (الناتج الإضافي) وهنا يكون الناتج المتوسط متزايداً أيضاً.<sup>1</sup>

وبعد حد معين يبدأ الناتج الحدي في التناقص (عند تشغيل العامل السادس في المثال السابق)، وهنا تبدأ مرحلة تناقص الغلة حيث يتزايد الناتج الكلي بمعدل متناقص حتى يصل إلى أعلى مستوى له ثم يثبت (عند 112) حين يكون الناتج الحدي مساوياً للصفر، ومع استمرار في زيادة عدد العمال المشغولين على المساحة الثابتة من الأرض يصبح الناتج الحدي سالبا ويتناقص الناتج الكلي. كما نجد إن الناتج المتوسط يأخذ في التناقص بعد حد معين بسبب تزايد الناتج الكلي بمعدل متناقص ثم تناقصه. يمكن توضيح العلاقة بين الناتج الكلي والناتج الحدي على الوجه التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 118.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 67، 68.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

1. انه عند زيادة عدد العمال ومع ثبات عنصر الأرض يتزايد الناتج الكلي في البداية بمعدل متزايد وسريع وهنا يكون الناتج الحدي متزايدا، ويصل الناتج الحدي إلى أعلى مستوى له عند توظيف العامل الخامس.
2. إن الناتج الكلي يتزايد ولكن بمعدل بطيء وكميات متناقصة بعد العامل الخامس أي إن الإضافات التي تحدث للناتج الكلي تتناقص فيزداد الناتج الكلي ولكن بمعدل متناقص.
3. يصل الناتج الكلي إلى أعلى مستوى له عند تشغيل العامل السابع ويثبت بعدها، وهنا يصل الناتج الحدي إلى الصفر حيث لا يكون هناك أي إضافة للناتج الكلي نتيجة توظيف العامل الثامن.
4. مع استمرار زيادة عدد العمال يتناقص الناتج الكلي ويصبح الناتج الحدي سالباً.

### رابعا: مراحل الإنتاج:

وفقا لما تقدم يمكن تحديد ثلاث مراحل رئيسية للإنتاج هي:<sup>1</sup>  
المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي يتزايد فيها الناتج المتوسط للعنصر المتغير وهو عنصر العمل حتى يصل إلى أعلى مستوى له.  
المرحلة الثانية: تبدأ من انتهاء المرحلة الأولى وبدء تناقص الناتج المتوسط عند تساوي الناتج الحدي والمتوسط، حتى يصل الناتج الحدي إلى الصفر ويصل الناتج الكلي إلى أعلى مستوى.  
المرحلة الثالثة: وتبدأ من نهاية المرحلة الثانية، وفيها يتناقص الناتج الكلي ويصبح الناتج الحدي سالباً.

### خامسا: تحديد المرحلة الاقتصادية<sup>2</sup>

عند تحديد المشروع للكمية المستخدمة من العنصر المتغير (وهو عنصر العمل) فإنه يستمر في زيادة عدد العمال المشتغلين في المشروع حتى نهاية المرحلة الأولى والتي يتزايد فيها الناتج المتوسط للعمل ولكن لا يستمر في زيادة عدد العمال حتى يدخل في المرحلة الثالثة لأنها مرحلة غير اقتصادية، حيث تؤدي إلى انخفاض الإنتاج الكلي ويصبح الإنتاج سالباً. وبالتالي فالدخول في هذه المرحلة لن يكون عملية اقتصادية وسوف يترتب عليها حدوث بطالة مقنعة (Disguised Unemployment) أي يكون هناك زيادة في عدد العمال لا تضيف شيئا للإنتاج الكلي أي إنتاجيتها الحدية مساوية للصفر وقد ينقص الإنتاج الكلي ويصبح الإنتاج الحدي سالباً.

وبناء على ذلك تعد المرحلة الثانية من مراحل الإنتاج هي المرحلة الاقتصادية التي يتحدد فيها عدد العمال المستخدمين في المشروع وذلك على أساس المقارنة بين قيمة ما ينتجه العامل الإضافي أي قيمة ما يضيفه للدخل الكلي في المشروع وبين قيمة التكلفة التي يتحملها المشروع لتشغيل هذا العامل الإضافي. بعبارة أخرى يحدد المشروع عدد العمال المستخدمين عند المستوى الذي يتساوى عنده قيمة الإيراد الحدي للعمل مع التكلفة الحدية للعمل. فطالما إن الإيراد الحدي للعمل (ما يضيفه العامل

<sup>1</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 239.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

الإضافي للدخل أو الإيراد الكلي) يزيد عن التكلفة الحدية للعمل (ما يتكلفه المشروع لتشغيل العامل الإضافي) فإن المشروع يستمر في زيادة عدد العمال المشغلين ويتوقف عند المستوى الذي يتحقق فيه التوازن أو التساوي بين الإيراد الحدي للعمل (ويساوي قيمة الناتج الحدي للعمل في أسواق المنافسة الكاملة) والتكلفة الحدية للعمل (تتوقف أساساً على اجر العامل).

### سادساً: دالة الإنتاج في المدى الطويل

في المدى الطويل تتم زيادة الإنتاج في المشروع عن طريق زيادة جميع عناصر الإنتاج المستخدمة أي توسيع نطاق أو حجم المشروع كله، حيث تتم زيادة عناصر الإنتاج المستخدمة بدون تغيير النسب بينها أي تتم زيادة الكمية المستخدمة من كل عنصر من العناصر بنفس النسبة، ويمكن إن يترتب على الزيادة في حجم المشروع من خلال الزيادة في كل عناصر الإنتاج المستخدمة إن يزيد الإنتاج أما بنسبة أكبر أو أقل من نسبة الزيادة في عناصر الإنتاج.<sup>1</sup>

والحالة التي يزداد فيها الإنتاج بنسبة أكبر من الزيادة في عناصر الإنتاج تسمى حالة تزايد الغلة مع الحجم، والحالة التي يزداد فيها الإنتاج بنفس نسبة الزيادة في عناصر الإنتاج تسمى حالة ثبات الغلة، أما الحالة التي يزداد فيها الإنتاج بنسبة أقل فتسمى حالة تناقص الغلة مع الحجم. وفي حالة تزايد الغلة مع الحجم نجد انه مع زيادة حجم المشروع والتوسع في الإنتاج يستفيد المشروع من مزايا الإنتاج الكبير، حيث يترتب على توسيع نطاق حجم المشروع مزايا وفورات تسمى وفورات الإنتاج الكبير حيث يعود على المشروع الكبير وفورات من الناحية الفنية والاقتصادية والإدارية والمالية يترتب عليها ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في عناصر الإنتاج المستخدمة وبالتالي تتخفف التكلفة المتوسطة أي تكلفة إنتاج الوحدة.<sup>2</sup>

ويسمى حجم المشروع الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة إلى أدنى مستوى لها (الحجم الأمثل للمشروع) ويعتبر هو أكثر الأحجام كفاءة في المدى الطويل حيث تصل وفورات الإنتاج الكبير إلى أعلى حد لها، وإذا زاد حجم المشروع عن الحجم الأمثل تحدث مرحلة تناقص الغلة مع الحجم حيث تنشأ وفورات سلبية أو مساوية نتيجة للتعقيدات الإدارية وارتفاع التكاليف الإدارية في المشروع كما تستنفد كل فرص تقسيم العمل بين الأفراد وتنشأ مشاكل نتيجة لزيادة حجم المشروع تؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية وبالتالي ارتفاع التكلفة المتوسطة حيث يزداد الإنتاج بنسبة أقل من نسبة الزيادة في عناصر الإنتاج المستخدمة.<sup>3</sup>

ويلاحظ إن المشروع يلجأ إلى زيادة حجمه في المدى الطويل في حالة استمرار زيادة الطلب على السلعة التي ينتجها وتوقع وجود طلب كافي على السلعة يبرر عملية التوسع في نطاق وحجم المشروع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 242.

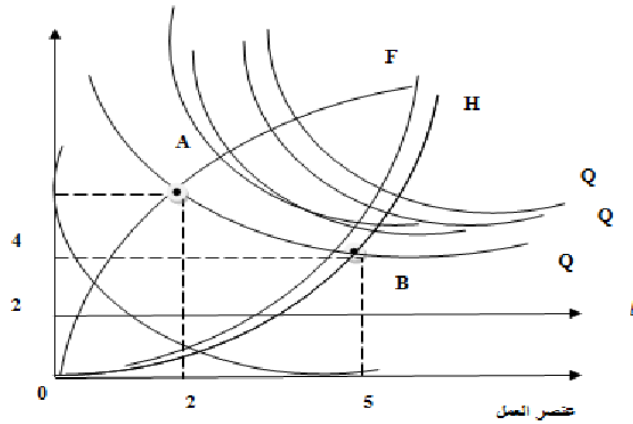
<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 84.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

يمكن التعبير ببياناً عن دالة الإنتاج في المدى الطويل باستخدام منحنيات سواء تسمى منحنيات الناتج المتساوي (Production iso- quants) ومنحنى الناتج المتساوي يعبر عن مستوى معين ثابت من الناتج يمكن الحصول عليه باستخدام توليفات مختلفة من عناصر الإنتاج (عنصر العمل وعنصر رأس المال مثلاً)، أي إن الانتقال من نقطة لأخرى على منحنى الناتج المتساوي يعني إنتاج نفس حجم الإنتاج من السلعة التي ينتجها المشروع ولكن باستخدام توليفة مختلفة من عناصر الإنتاج المستخدمة حيث يمكن إحلال عنصر محل آخر في عملية إنتاج السلعة، لكن عملية الإحلال بين عناصر الإنتاج تكون ضمن حدود معينة. وكلما ارتفع منحنى الناتج المتساوي إلى أعلى كلما دل ذلك على زيادة حجم الناتج والتي تتم من خلال زيادة الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج التي يستخدمها المشروع في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

يبين الرسم عدة منحنيات للناتج المتساوي وهي المنحنيات ( $Q_1, Q_2, Q_3$ ) ليعبر كل منحنى منها عن مستوى معين ثابت من ناتج السلعة التي ينتجها المشروع، فمثلاً المنحنى ( $Q_1$ ) يعبر عن حجم معين من الناتج (10 وحدات مثلاً) يمكن إنتاجه باستخدام توليفات مختلفة من عنصري العمل ورأس المال. النقطة (A) الواقعة على المنحنى ( $Q_1$ ) تدل على إن تحقيق هذا الحجم من الناتج يتم باستخدام توليفة مكونة من (2) وحدة عمل، و(4) وحدات رأس المال. أما النقطة (B) الواقعة على نفس المنحنى تدل على إن إنتاج نفس مستوى الناتج تم باستخدام توليفة أخرى من عناصر الإنتاج مكونة من (5) وحدات عمل، و(2) وحدة من رأس المال، أي إن التحرك على منحنى الناتج المتساوي من أعلى إلى أسفل جهة اليمين يعني إحلال عنصر العمل محل رأس المال في عملية إنتاج السلعة.<sup>2</sup>

شكل رقم (27-02): منحنيات الناتج بافتراض المشروع يستخدم عنصرين من عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال):



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 242

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 85.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 243.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

هذا ويتم إحلال عنصر محل آخر على أساس معدل يعرف بالمعدل الفني للإحلال أو معدل الإحلال الحدي بين عناصر الإنتاج، فمثلا المعدل الحدي لإحلال عنصر العمل محل عنصر رأس المال يعرف بأنه الكمية من عنصر رأس المال التي يمكن ان يحل محلها وحدة واحدة من عنصر العمل  $\frac{\Delta L}{\Delta K}$  للحصول على نفس المستوى من الناتج، والمعدل الحدي لإحلال العمل محل رأس المال هو نفسه يمثل ميل منحنى الناتج المتساوي عند نقطة معينة، وهو ميل سالب لان زيادة استخدام عنصر العمل يكون مقترنا بنقص استخدام العنصر الآخر وهو عنصر رأس المال. ويقبل ميل منحنى الناتج المتساوي كلما انتقلنا على المنحنى من أعلى إلى أسفل أي كلما اتجه المشروع إلى إحلال عنصر العمل محل عنصر رأس المال، حيث تقل نسبة الإنتاجية الحدية للعمل إلى الإنتاجية الحدية لرأس المال كلما زادت الكمية المستخدمة من العمل وقلت الكمية المستخدمة من رأس المال، فميل منحنى الناتج المتساوي (نسبة التغير في المستخدم من رأس المال إلى المستخدم من العمل) هو نفسه يعبر عن نسبة الإنتاجية الحدية للعمل إلى الإنتاجية الحدية لرأس المال.<sup>1</sup>

وعلى ذلك يلاحظ إن منحنى الناتج المتساوي يكون محدبا تجاه نقطة الأصل وإذا ارتفع منحنى الناتج المتساوي إلى أعلى من (Q) إلى (Q') إلى (Q'') فهذا يدل على زيادة حجم الإنتاج في المشروع والذي يتم من خلال زيادة الكمية المستخدمة من العنصرين معا في المدى الطويل.<sup>2</sup> ويلاحظ أيضا إن الانتقال من نقطة إلى أخرى على نفس منحنى الناتج المتساوي أي إحلال عنصر محل آخر في عملية الإنتاج تكون في حدود معينة في المنطقة المحصورة بين الخطين الحرجين (OH)، (OF) في الرسم، أما خارج هذه الحدود الاقتصادية فتكون عملية الإحلال بين عنصري الإنتاج عملية غير اقتصادية حيث تصل الإنتاجية الحدية للعنصر المتزايد إلى الصفر، مما يعني سوء استغلال للموارد وعناصر الإنتاج لكون زيادة الكمية المستخدمة من العنصر لا يترتب عليها حدوث أي إضافة في مستوى الناتج الكلي من السلعة.

ومع زيادة الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج في المشروع يزداد حجم الإنتاج ويرتفع منحنى الناتج المتساوي إلى أعلى، ويمكن إن يزداد الإنتاج بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في عناصر الإنتاج وهذه في حالة تزايد الغلة مع الحجم، وهذا قد يزداد الإنتاج بنسبة اقل من الزيادة في عناصر الإنتاج فنكون أمام حالة تناقص الغلة مع الحجم، أما حالة ثبات الغلة مع الحجم فهي التي يزداد فيها الناتج بنفس نسبة الزيادة في عناصر الإنتاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 243.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 244.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 64.

ثانيا: تكاليف الإنتاج (Cost of Production):

1. مفهوم التكاليف، قرارات المشروع:

التكاليف تتوقف على قرارات المشروع فيما يختص بالإنتاج، وتمثل كل ما يتحمله المشروع لإنتاج السلع (وتشمل الأجور، وأثمان المواد الخام، والوقود ونفقات النقل، والتأمين، وعوائد استخدام رأس المال والأرض، وبعض أنواع الضرائب، واستهلاك رأس المال).<sup>1</sup> كذلك تشتمل النفقات على ما يسمى الربح العادي، وتتوقف النفقات التي يتحملها المشروع في إنتاجه سلعة ما على عدة عوامل أهمها<sup>2</sup>:

1- طبيعة السلعة: إذ يتوقف على طبيعة السلعة نوع وكميات العناصر التي يتطلبها إنتاجها.

2- أثمان، أو عوائد عناصر الإنتاج.

3- مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تستخدم بها العناصر في الإنتاج.

قلنا: انم بدا تحقيق أقصى يعني إن يكون الفرق بين الإيرادات الكلية والنفقات اكبر ما يمكن، ونركز اهتمامنا أولا على تحليل جانب النفقات ودوره وتحديد قرارات الإنتاج.

2. مفهوم النفقة:

يوجد أكثر من زاوية يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم النفقة: قد نعتبرها الأثمان (العوائد) التي تدفع لعناصر الإنتاج مقابل مساهمتها في العملية الإنتاجية. وقد ينظر إليها على أنها مقدار التضحية بإنتاج سلعة (أو سلع) أخرى. كذلك يمكن التمييز بين نفقات الإنتاج على أساس ما إذا كانت هذه النفقات تظهر بشكل واضح أو تحتسب كنفقة ضمنية<sup>3</sup>. ونبتاول فيما يلي هذه المفاهيم:

أولا: نفقة السلعة كأثمان عناصر الإنتاج

نفقات إنتاج أي سلعة تشمل قيم عوائد العناصر المستخدمة في إنتاجها، والقول بان أثمان السلع النهائية تتجه إلى تطابق مع نفقات إنتاجها، يعني إن هذه الأثمان تتجه إلى التساوي مع مجموع قيم العناصر المستخدمة في إنتاجها.<sup>4</sup>

ولكن قيم العناصر التي تتحدد بقوى العرض والطلب الخاصة بها. والطلب عليها هو مجموع طلب المشروعات لاستخدامها في إنتاج السلع المختلفة. وبعبارة أخرى، فان قيم عناصر الإنتاج - وان كانت تساهم في تحديد قيم السلع النهائية- إلا أنها هي نفسها تتوقف على قيمة السلعة النهائية التي تشترك في إنتاجها. ولما كانت هذه القيم الأخيرة تتوقف على تفضيلات الأفراد وأذواقهم، فان قيم عناصر الإنتاج

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> السيد علي مقصود بيان وآخرون، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 204، ص 134.

<sup>3</sup> صلاح الدين الشنوالي، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ص 207.

<sup>4</sup> edition gualino, paris, Béatrice et Francis grand Guillot, comptabilité and lytique, 4<sup>eme</sup>, 2001, p77.



## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

(أيضا) تتحدد في نهاية الأمر على أساس من رغبات المستهلكين من جهة والكميات المتوافرة منها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ثانيا: نفقة السلعة كتضحية بإنتاج سلع أخرى

طالما إن ما يمتلكه أي مجتمع من الموارد الاقتصادية محدود بالمقارنة بالحاجات الإنسانية العديدة إليها، فإن ذلك يترتب عليه أنه عندما يستخدم قدر من الموارد الاقتصادية في إنتاج سلعة معينة، فإن المجتمع لن يستطيع إنتاج كميات من السلع أخرى يتطلب إنتاجها استخدام نفس الموارد. وهذا يعني إن النفقة الحقيقية التي يتحملها المجتمع في سبيل إنتاج سلعة معينة هي مقدار التضحية بسلع أخرى كان يمكن إن تنتج بواسطة نفس الموارد.

وبهذا المعنى - والذي يطلق عليه نفقة الاختيار، أو نفقة الفرصة البديلة يكون تعريف النفقة من وجهة نظر المجتمع ككل، وهو التعريف الصحيح للنفقة، والنظر إلى نفقة الإنتاج من خلال هذه الزاوية يعني أنه:<sup>2</sup>

لكي يتمكن المشروع من اجتذاب عناصر الإنتاج التي يحتاج إليها، فلا بد وأن يدفع لهذه العناصر عوائد تساوي ما يمكنها الحصول عليه في أحسن استخدام بديل.

ثالثا: النفقة الواضحة والنفقة الضمنية<sup>3</sup>

أ. أما النفقات الواضحة: فهي تشتمل على مبالغ التي يتحملها المشروع في شكل مدفوعات صريحة لعناصر الإنتاج التي يستخدمها (مثل أجور العمال، وأثمان الموارد الخام، وقيمة النفقات الثابتة، وقيمة الاستهلاكات للمعدات الرأسمالية).

ب. وإما النفقات الضمنية: فهي التي لا تظهر في شكل مدفوعات صريحة والنفقات الضمنية تشمل نفقات استخدام ما يمتلكه المشروع من موارد إنتاجية (كرأس المال، أو مجهود رب العمل):

1. فإذا ادخر فرد مثلا ما قيمته عشرة آلاف وحدة نقدية، واستثمرها في مشروع خاص، فإنه يجب إن يحتسب - ضمن نفقة الإنتاج- عائد رأس المال هذا الذي يملكه. وهذا العائد يساوي ما كان يمكن إن يحصل عليه من فائدة لو أنه اقترض هذا المبلغ لشخص ما ولم يستثمره في مشروع خاص، فإذا كانت فائدة رأس المال هي (5%) مثلا، فإن صاحب المشروع يجب إن يخصم من إيراداته خمسمائة وحدة نقدية (عائد رأسماله الخاص) ويحسبها ضمن نفقة الإنتاج.

2. ومجهود رب العمل يجب أيضا احتساب عائد له كأحد مكونات نفقة الإنتاج، فصاحب المشروع جب إن يحتسب لنفسه أجرا - يخصم من إيرادات المشروع- يساوي (وفقا لمبدأ نفقة الفرصة البديلة) أعلى

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 246.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 247.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

راغب كان يمكن إن يصل عليه لو انه، بدلا من إن يقوم بإدارة مشروعه الخاص، إدارة مشروعا آخر لحساب غيره. هذا الأجر (أو العائد) هو ما يسمى الربح العادي.

1- الأفق الزمني لقرارات الإنتاج: جوهر المشكلة تواجه أي مشروع إنتاجي - في نظام المنافسة الكاملة- هو اختيار الطريقة التي يتم بها إنتاج السلعة، وهنا يتخذ المنظمون العديد من القرارات، بعضها يتعلق بمشاكل الإنتاج اليومية، والبعض الآخر يتعلق بالتوقعات عن المستقبل. ويفرق الاقتصاديون عادة بين نوعين من القرارات التي يتخذها المنظم:<sup>1</sup>

✓ النوع الأول: يتعلق بنوع الوحدات الإنتاجية والآلات والمعدات التي يختارها للإنتاج.

✓ النوع الثاني: يتعلق بالبحث عن أفضل الطرق لاستخدام هذه الطاقات الإنتاجية.

ويقابل التفرقة بين هذين النوعين من القرارات، تفرقة بين نوعين رئيسيين للأفق الزمني (Time Horizon) الذي يتخذ المشروع فيه قراراته:

✓ الأول: يتعلق بما يسمى الأجل الطويل.

✓ الثاني: يتعلق بما يسمى الأجل القصير.

1- الأجل القصير: هو الفترة الزمنية التي تكون من القصر بحيث لا تسمح للمشروع بأن يغير - بالزيادة أو النقص- في كمية ما يستخدمه من بعض عناصر الإنتاج.

وهذا النوع من العناصر يطلق عليه (العناصر الثابتة)، ومثال ذلك الأرض والمباني، والمعدات والآلات.<sup>2</sup> فالمشروع لا يستطيع في الأجل القصير إن يضيف إلى ما لديه من الآلات مثلا إذا ثبت له إن ما يستخدمه منها أقل من حاجته الفعلية في الوقت الحاضر، لما تتطلبه هذه الإضافة من وقت لا يسمح به (الأجل القصير) بحكم التعريف، كذلك لا يستطيع المشروع أن ينقص من كمية ما لديه من هذه العناصر إذ تبين إن ما يستخدمه منها يزيد عن حاجته في الوقت الحاضر، لما يقتضيه ذلك من تصفية لا يسمح بها الأجل القصير. ومقتضى ذلك إن يظل المشروع متحملا للالتزامات استخدام هذه العناصر، سواء أكان يستخدمها فعلا أم لا.<sup>3</sup>

وتكون وسيلة المشروع لزيادة الإنتاج أو إنقاظه في الأجل القصير، قاصرة على تعبير العناصر الأخرى (كالعمل والمواد الأولية)، وتسمى (العناصر المتغيرة).<sup>4</sup>

وبديهي إن يفترض ذلك حدا أقصى لقدرة المشروع على زيادة الإنتاج، وحدا أدنى لما يمكن إن ينخفض إليه الإنتاج.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Michel Gervais, *contrôle de gestion*, 7<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2000, p 59.

<sup>2</sup> السيد عبد المقصور محمد ديبان وآخرون، مبادئ محاسبة التكاليف، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 17.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>4</sup> احمد محمد نور، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصر، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 95.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 96.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

وطول (الأجل القصير) يتفاوت من صناعة إلى أخرى: فقد يبلغ سنوات في بعض الصناعات مثل صناعة السيارات أو توليد الكهرباء، وقد لا يتعدى شهورا في صناعة أخرى مثل صناعة النسيج أو الأخشاب. فالمسألة تتوقف على حجم العناصر الثابتة في كل صناعة وسهولة تغييرها.<sup>1</sup>

**2- الأجل الطويل:** هو الفترة الزمنية التي تكون الطويلة بحيث تسمح للمشروع أن يغير - بالزيادة أو النقص- في كمية ما يستخدمه من أي عنصر من عناصر الإنتاج.

وبمعنى آخر ففي الأجل الطويل لا تكون هناك عناصر ثابتة وأخرى متغيرة، بل أنها تكون قابلة للتغيير. فالمشروع يستطيع في الأجل الطويل أن يضيف إلى ما لديه من الآلات أو المعدات أو المباني إذا أحسا بالحاجة إلى توسيع نطاق الإنتاج.

كما يستطيع أن ينقص من كمية هذه العناصر إذا أحسن بالحاجة إلى تضيق نطاقه.

أي أن وسيلة المشروع لزيادة الإنتاج أو إنقاصه في الأجل الطويل لا تكون قاصرة على زيادة أو إنقاص عنصر العمل، والمواد الأولية، بل أيضا زيادة أو إنقاص حجم المؤسسات والمعدات... وكل ما يستخدمه من عناصر.<sup>2</sup>

وأهمية الأجل الطويل في دراستنا للنقائص انه يتعلق بالظروف التي تواجه المشروع الإنتاجي في مرحلة التخطيط الخاصة به، حيث يترتب على قراراته التخطيطية ارتباطه لفترة من الزمن بإمكانيات إنتاج ثابتة، عليه أن يتحمل نفقاتها على مدى فترة مستقبلية.<sup>3</sup>

ومرة أخرى فان طول الأجل الطويل يتفاوت من صناعة إلى أخرى. فقد تعتبر مدة سنة أجلا طويلا بالنسبة لبعض الصناعات، يكفي لإحداث التغيير المطلوب في أي العناصر بما في ذلك المؤسسات والمعدات، وقد تعتبر فترة عدة سنوات بالنسبة للبعض الآخر أجلا قصير، حيث لا يكفي لإحداث مثل هذا التغيير.<sup>4</sup>

### 3. تكاليف الإنتاج في الأجل القصير

التمييز - في الأجل القصير- بين عناصر الإنتاج الثابتة وعناصر الإنتاج المتغيرة يتبعه التفرقة بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. وهذه التفرقة ضرورية لفهم الاصطلاحات الثلاثة: التكاليف الكلية، التكاليف المتوسطة، والتكلفة الحدية.<sup>5</sup>

#### 1. التكاليف الكلية:

✓ **التكاليف الثابتة:** وهي عبارة عن (التكاليف التي يتحملها المشروع، والتي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج)، أي أنها ذلك النوع من التكاليف التي يتحملها المشروع بغض النظر عن كمية الإنتاج، فسواء

<sup>1</sup> السيد عبد المقصود محمد ديبان وآخرون، مبادئ محاسبة التكاليف، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مبادئ في الاقتصاد، مرجع سابق، ص 250.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 251.

<sup>4</sup> محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 112.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 113.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

كان الإنتاج وحدة واحدة من سلعة أو عشرة وحدات أو أكثر أو لم ينتج المشروع أي وحدة، فلا بد أن يتحملها المشروع، ومن أمثلة هذه التكاليف الإيجار على المباني والفائدة على رأس المال المقترض..الخ.<sup>1</sup>

✓ **التكاليف المتغيرة: variable costs VC:** وهي عبارة عن (التكاليف المرتبطة بحجم الإنتاج زيادة أو نقصا)، أي أن هذا النوع من التكاليف لا يتحمله المشروع إلا إذا قام بالإنتاج فعلا فتزيد بزيادة كمية الإنتاج وتنقص بنقص كمية الإنتاج، فإذا كانت الكمية المنتجة من السلعة تساوي صفرا فإن التكاليف المتغيرة تساوي صفرا، وتزداد الكميات المنتجة.<sup>2</sup>

✓ **التكاليف الإجمالية<sup>3</sup>:** وهي عبارة عن مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتحملها المؤسسة. TC  
= FC + VC

### 2. التكاليف المتوسطة والتكاليف الحدية:

✓ **التكاليف الثابتة المتوسطة<sup>4</sup>:** وهو عبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة، ويتم حسابها بقسمة التكاليف الثابتة على كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة من السلعة)، أي:

$$\frac{\text{التكاليف الكلية الثابتة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}} = \text{التكاليف الثابتة المتوسطة}$$

ويلاحظ أن التكلفة المتوسطة الثابتة لا يمكن أن تصل إلى الصفر مهما زاد عدد الوحدات المنتجة، لأن البسط قيمة موجبة دائما.

التكاليف المتغيرة المتوسطة: **Average Variable Cost<sup>5</sup>:** وهو عبارة عن نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من التكاليف المتغيرة، ويتم حسابها بقسمة التكاليف المتغيرة على كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة من السلعة)، أي:

$$\frac{\text{التكاليف الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}} = \text{التكاليف المتغيرة المتوسطة}$$

✓ **التكاليف الكلية المتوسطة: Average Total Cost<sup>6</sup>:** وهو عبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الكلية، ويتم حسابها بقسمة التكاليف الكلية على كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة من السلعة)، أي:

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 133، 114.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 114.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 115.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 116.

<sup>6</sup> مصطفى يوسف كافي، مبادئ في الاقتصاد، مرجع سابق، ص 252.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\frac{\text{التكاليف الكلية الاجمالية}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}} = \text{التكاليف الكلية المتوسطة} \text{ او}$$

$$\frac{\text{الكلية الثابتة التكاليف} + \text{التكلفة الكلية}}{\text{عدد الوحدات المنتجة من السلعة}} = \text{التكاليف الكلية المتوسطة} \text{ أو}$$

التكاليف الكلية المتوسطة = التكاليف الثابتة المتوسطة + التكاليف المتغيرة المتوسطة.

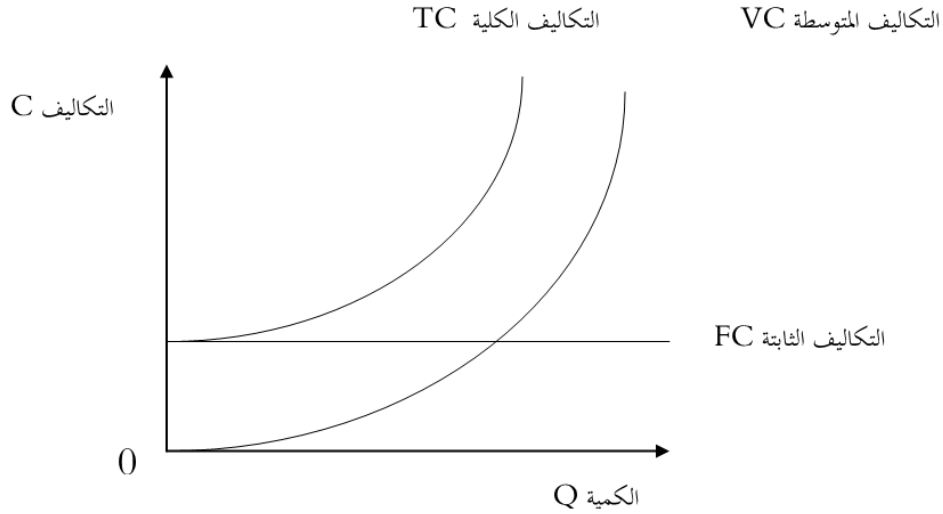
وسلوك التكلفة المتوسطة الكلية يشبه سلوك التكلفة المتوسطة المتغيرة، إذا تناقص مع زيادة الناتج، وتصل إلى حد أدنى، ثم تأخذ في ارتفاع بعد ذلك.

✓ التكاليف الحدية<sup>1</sup> وهي عبارة عن مقدار التغير في التكاليف الكلية (الثابتة + المتغيرة) نتيجة التغير في حجم الإنتاج بوحدة واحدة. ونقاس التكلفة الحدية بقسمة التغير في التكلفة الكلية على التغير في الكمية المنتجة.

أي أن التكلفة الحدية لحجم معين من الناتج هي مقدار التغير في التكلفة الكلية الإجمالية نتيجة زيادة المنتجة بوحدة واحدة، أو إنقاصها بوحدة واحدة.

### 3. منحنيات التكاليف: Cost Curves

يوضح الشكل رقم (28-02): منحنيات التكاليف الكلية.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 254.

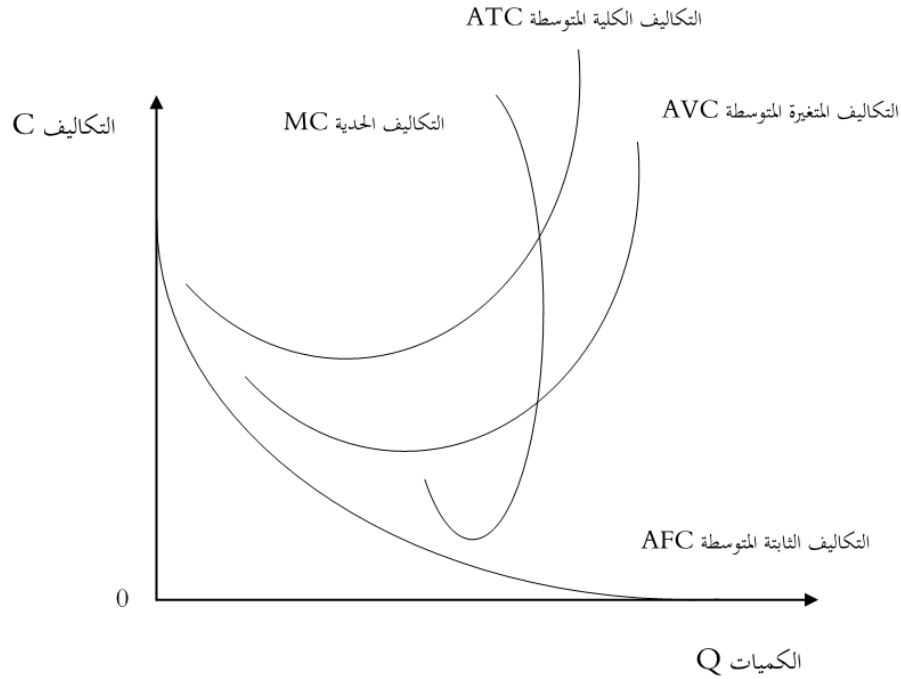
<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مبادئ في الاقتصاد، مرجع سابق، ص 253.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ويلاحظ من الرسم المسافة الواقعة بين منحنى التكلفة الكلية ومنحنى التكلفة المتغيرة عبارة عن حجم التكلفة الثابتة، وذلك عند جميع مستويات الإنتاج المختلفة. ويكون منحنى التكلفة الثابتة خطا مستقيما ولا بد من الصفر، حيث أن حجم التكلفة الكلية الثابتة لا يعتمد على حجم الإنتاج، أما منحنى التكلفة الكلية المتغيرة فيبدأ من الصفر، حيث أن حجم التكلفة الكلية المتغيرة مرتبط بحجم الإنتاج.<sup>1</sup>

منحنى التكاليف المتوسطة والتكلفة الحدية:

الشكل رقم (29-02): منحنيات التكلفة المتوسطة والحدية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 255.

يلاحظ من الرسم أن:<sup>2</sup>

1. منحنى متوسط التكاليف الثابتة المتوسطة يتناقص مع ارتفاع حجم الإنتاج.
2. منحنى التكاليف الكلية المتوسطة ومنحنى التكاليف المتغيرة المتوسطة يتناقص في البداية إلى أن يصل كل منهما إلى أدنى نقطة له، ثم يبدأ بعد ذلك في الارتفاع.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 255.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 255، 256.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

3. أن المسافة بين كل من منحى التكلفة المتغيرة المتوسطة ومنحى التكلفة الكلية المتوسطة تتناقص مع ارتفاع حجم الناتج، حيث أن هذه المسافة هي متوسط التكلفة الثابتة.

4. منحى التكلفة الحدية يقطع كلا من منحى متوسط التكلفة المتغيرة ومنحى متوسط التكلفة الكلية في أدنى نقطة لهما.

### 4. تكاليف الإنتاج في الأجل الطويل

يقصد بالأجل الطويل بالفترة الزمنية التي تسمح للمشروع خلالها بتغيير كل عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض...) سواء بالزيادة أو النقصان، ففي الفترة الطويلة لا تكون هناك عناصر إنتاج ثابتة بل تصبح جميع العناصر قابلة للتغيير.<sup>1</sup>

ففي الأجل الطويل يمكن أن تدخل مشروعات جديدة إلى السوق أو تقوم المشروعات القائمة بتوسيع طاقاتها الإنتاجية، وبالتالي تعتبر جميع التكاليف في الأجل الطويل تكاليف متغيرة، ومن ثم فإن الطاقة الإنتاجية للمشروع تكون متغيرة، بحيث ويستطيع المشروع التوسع في الإنتاج (كزيادة حجم المشروع، زيادة العمالة المستخدمة، شراء آلات جديدة وهكذا)، ويختار المشروع الحجم الأمثل للإنتاج والذي يضمن تخفيض التكاليف التي يتحملها المشروع وتحقيق أقصى ربح.<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف التكاليف في الأجل الطويل إلى الأنواع الآتية:

#### أ. التكاليف الكلية في الأجل الطويل

وهي التكاليف الكلية التي يتحملها المشروع لإنتاج كمية معينة من السلع والخدمات، عندما يكون المشروع قادر على تغيير جميع عنصر الإنتاج.

#### ب. التكاليف المتوسطة في الأجل الطويل

وهي عبارة عن إجمالي التكلفة الكلية في المدى الطويل مقسومة على عدد الوحدات المنتجة:

$$\text{متوسط التكاليف الكلية} = \frac{\text{التكاليف الكلية}}{\text{الوحدات عدد المنتجة}}$$

ج. التكلفة الحدية في الأجل الطويل: وهي عبارة عن حجم التغير في التكلفة الكلية الخاصة بالمدى الطويل الناجم عن تغير حجم الإنتاج بوحدة واحدة.

$$\text{التكلفة الحدية في الأجل الطويل} = \frac{\text{التغير في التكاليف الكلية}}{\text{التغير في حجم الإنتاج}}$$

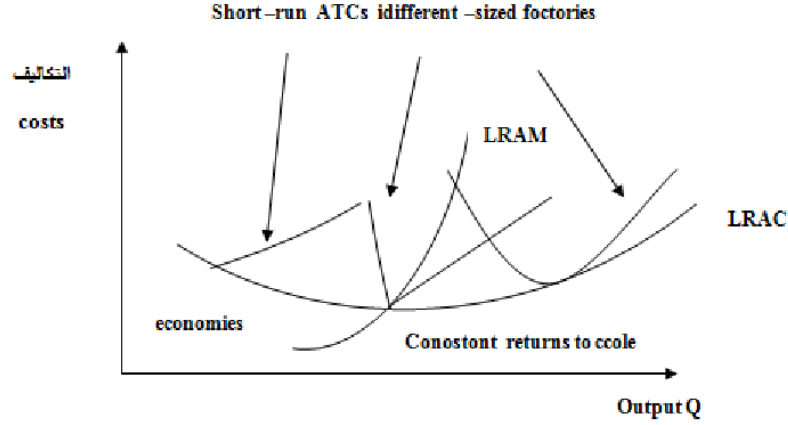
<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 57.

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

أ- منحنيات التكاليف في الأجل الطويل:

يوضح الشكل رقم (30-02): منحنيات التكاليف في الأجل الطويل.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 257.

يلاحظ من الرسم أن:<sup>1</sup>

1. منحنى التكلفة الكلية المتوسطة في الأجل الطويل يبدأ بالانخفاض مع زيادة حجم الإنتاج، وهذا يعني أن كلما توسع المشروع في الإنتاج، كلما انخفضت تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة أي أن المؤسسة تعتبر أكثر كفاءة من المؤسسات الإنتاجية الصغيرة، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة (باقتصديات الحجم أو وفورات الإنتاج).
2. يصل منحنى متوسط التكلفة الكلية في المدى الطويل إلى أدنى مستوى له، ويمثل هذا المستوى أقل مستوى تكلفة بالنسبة للإنتاج في المدى الطويل، ويعتبر هذا المستوى بحجم الإنتاج الأمثل للمشروع في المدى الطويل، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة " ثبات الحجم أو ثبات الغلة.
3. ثم يبدأ منحنى التكلفة الكلية المتوسطة في المدى الطويل بالارتفاع، مما يعني ارتفاع التكلفة مع ارتفاع حجم الإنتاج، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة " تذبذبات الحجم أو وفورات سلبية".
4. ويلاحظ أن منحنيات التكلفة المتوسطة الخاصة بالمدى القصير، تقع داخل منحنى التكلفة المتوسطة الخاص بالمدى الطويل، ولذلك يعتبر منحنى التكلفة المتوسطة الخاص بالمدى الطويل، منحنى غلافي لجميع منحنيات المدى القصير.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 258.



## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

5. وفي النهاية يقطع الجزء الصاعد من منحني التكلفة الحدية الخاص بالمدى الطويل منحني التكلفة المتوسطة الخاص بالمدى الطويل في أدنى مستوى له.

6. يأخذ منحني التكاليف المتوسطة في الأجل الطويل شكل الحرف (U) مثل منحني التكلفة في الأجل القصير غير انه أكثر تفلطحاً منه.

### الفرع الثاني: دراسة وتحديد الأسعار

تفرض عملية التسعير لمختلف السلع والخدمات أو الماركات على الجهات المعنية بالمؤسسات والشركات اتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بتحديد دور السعر وأهدافه.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى تحديد السياسة أو السياسات السعرية الواجب إتباعها لكل سلعة أو خدمة. كما إن عملية التسعير المطبقة في مؤسسة ما لا بد إن يكون لديها المزيج السعري الممكن إتباعه وتحديدًا بما يرتبط بأنواع السعر الواجب وجودها وتطبيقها لكل حالة من حالات الشراء للمستهلكين ومن مختلف الشرائح.<sup>2</sup>

### أولاً: تعريف التسعير:

للسعر تعريفات عديدة فالبعض يعرفه بأنه المقابل الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجة أو رغبة لديه<sup>3</sup>، إما البعض الآخر فيعرفه باعتباره القيمة التي يدفعها شخص مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه.<sup>4</sup>

بينما يرى الآخرون إن السعر يمثل من وجهة نظر المشتري المستهلك تلك القيمة التي تم تحديدها من قبل البائع ثمنًا لسلعته أو خدمته وما تمثله من منافع أو فوائد، كما يعرف البعض السعر بأنه تلك القوة الشرائية التي يظهرها المستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة المرغوبة والمطلوبة من قبله، ذلك إن القوة الشرائية للمستهلك تعتمد على عد من العوامل المؤثرة والتي تعتبر مستوى الدخل أهمها بالإضافة إلى درجة الانتماء الممنوحة من قبل البائع ومقدار الثروة المتاحة أمامه.<sup>5</sup>

بكل عام يعتبر تعريف السعر هو ذلك السعر الذي يمكن تعديله - صعوداً وهبوطاً - وفقاً لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانات الشراء لدى المشتريين ووفق أذواقهم.

### ثانياً: مراحل تحديد السعر

تمر عملية تحديد السعر للسلعة أو الخدمة بعدد من المراحل والتي من خلالها يتم تجنب الكثير من حالات عدم التأكد المرتبطة بقبول أو عدم قبول السعر المفروض عليها من وجهة نظر المشتري الحالي أو المحتمل وكما يلي:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 213.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفني، بيروت، 2001، ص 346.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 347.

<sup>4</sup> حمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 60.

<sup>5</sup> أمين عبد العزيز حسين، إستراتيجية التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 2009.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

1. أهداف التسعير: تقوم إدارات التسويق في المؤسسات بوضع وتطوير أهداف التسعير التي تتناسب وتتوافق مع الأهداف العامة لتلك المؤسسات والمنوي إتباعها خلال فترات زمنية معينة كما يلي:
- أ. البقاء: يعتبر البقاء أو الاستمرار الهدف العام الأول لكافة المؤسسات أو الشركات. ذلك إن المؤسسات تقوم أو تؤسس لتستمر ما دامت عوامل البقاء والاستمرار مصونة أو مضمونة. كما إن هذا الهدف يساعد المؤسسات في إبقائها في العمل الأساسي لها، وبالرغم من إن بعض المؤسسات قد تتحمل بعض الخسائر في البداية من أجل ضمان استمرارها لاحقاً.<sup>1</sup>
- ب. الربح: يعتبر تحقيق الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى مختلف المؤسسات للعمل على انجازه وذلك بهدف ضمان بقائها وتسديد التزاماتها المترتبة عليها.
- وبالتالي فإن تحقيق هذه الأهداف يعتبر مطلباً أساسياً للمساهمين أو المالكين لهذه المؤسسات. عملياً توجد صعوبة كبيرة في وضع تعريف واضح لهذا الهدف وخاصة إذا أخذنا في الاعتبار هدف تحقيق الربح في الأجل القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة.
- بشكل عام يعتبر هدف تحقيق الربح من الأهداف المشروعة للمؤسسات والتي تسعى إلى تحقيقها أو انجازها بشكل تدريجي يحقق التوافق بين دفي البقاء والاستمرار للمؤسسات العاملة من جهة ورضا المشتريين المستهلكين من جهة أخرى.<sup>2</sup>
- ج. العائد على الاستثمار: ومن الأهداف شائعة الاستخدام في المؤسسات المعاصرة العمل على تحقيق نسبة عائد مربحة على الأموال التي يتم استخدامها أو استثمارها في هذه الناحية أو تلك.<sup>3</sup>
- د. الحصة السوقية: بشكل عام المقصود بالحصة السوقية تلك العلاقة بين المبيعات المتحققة لسلعة أو خدمة معينة منسوبا للمبيعات الكلية لكافة المؤسسات التي تباع نفس السلعة أو الخدمة وتحت مسميات مختلفة. وبناء عليه تقوم المؤسسات بالسعي لتحقيق حصص سوقية محددة وبنسب معينة كهدف لا بد من تحقيقه من خلال ممارسة كافة الأنشطة التسويقية الموضوعية للمساعدة في الوصول إلى الهدف.<sup>4</sup>
- هـ. التدفق النقدي: كما يعتبر ضمان عملية التدفق النقدي الداخل للمؤسسات من الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها إدارات عديدة ومنها إدارتي التسويق والمالية وذلك للوفاء بالتزامات المترتبة والتي تترتب على المؤسسة نتيجة عمليات الإنتاج والتشغيل والتسويق وغيرها وفي الكميات والأوقات المناسبة.
- كما يعتبر تحقيق أهداف التدفق النقدي بمستويات محددة وسيلة فعالة وأساسية للمؤسسات العاملة لاستعادة أكبر جزء ممكن من التكاليف التي يتم التعهد بدفها للمتعاملين معها وخلال فترات زمنية منفق عليها. كما قد يكون التدفق النقدي كهدف للتسعير هاما في بعض المواقف حيث الالتزامات حتمية ولا بد

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 213.

<sup>2</sup> علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 186.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 188.

<sup>4</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار المسير للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2008، ص 125.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

من الوفاء بها ضمن التوقيعات المتفق عليها وقد لا يكون ملحا إذا كانت فترات السداد أو الوفاء بالالتزامات تأخذ فترات زمنية أطول.<sup>1</sup>

2. **دراسة الأسواق المستهدفة:** من الأمور الأساسية التي تسبق وضع السعر النهائي لهذه السلعة أو الخدمة تلك المرتبطة بدراسة الخصائص الديمغرافية والنفسية للمستهلكين الحاليين والمحتملين وغيرهم وذلك بهدف تحديد العوامل الديمغرافية - كالدخل الشهري للفرد أو الأسرة- والنفسية الأكثر تأثيرا في عملية التحديد أو الوصول للسعر النهائي المقبول للسلعة أو الخدمة.<sup>2</sup>

3. **الطلب وجدوله وتقلباته ومرونته:**<sup>3</sup> من المعروف إن تحديد كمية الطلب على السلع أو الخدمات أو الماركات منها يقع من ناحية المسؤولية على أطراف عديدة داخل المؤسسة ومنها إدارات التسويق والإنتاج بالإضافة إلى الإدارة المالية وبموافقة الإدارة العليا. ذلك إن تقدير حجم المبيعات المتوقع خلال فترة زمنية محددة هو المدخل العلمي لفهم وتقدير حجم الطلب الكلي لان تلك التقديرات العلمية للمبيعات تساعد في توضيح العلاقة بين سعر السلعة أو الخدمة والكمية المطلوبة فيها.

إما بالنسبة لجدول الطلب فتوجد علاقة عكسية بين السعر المفروض والكميات المطلوبة من السلع والخدمات. على سبيل المثال كلما زادت الكميات المطلوبة من ماركة سلعية أو خدمية كلما أدى إلى انخفاض سعرها. ومن ناحية الأخرى كلما ارتفع سعر السلعة أو الخدمة كلما أدى ذلك إلى تناقص في الكميات المطلوبة منها لكن مع ثبات أو استقرار حاجات وإمكانات المستفيدين أو المشترين، بالإضافة إلى تأثير العوامل البيئية الخارجية والداخلية الأخرى. كما توجد أيضا عدة أنواع من الطلب خاصة تلك التي ترتبط بالسلع والخدمات المدركة على أنها ذات سمعة وجودة عاليتين.

إما تقلبات الطلب فترتبط بموضوع تأثير حجم الطلب على الماركة السلعية أو الخدمية بعدد من العوامل كمواقف المشترين المحتملين ومدركاتهم وتوقعاتهم إلى جانب تأثير بعض عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى تأثير العوامل البيئية الخارجية والتي لا يمكن السيطرة عليها بسهولة وخاصة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. يضاف إلى ذلك إلى انه بالرغم من إن تقلبات الطلب التي قد تحدث بطريقة لا يمكن التنبؤ بها في أحيان عديدة إلا إن معظم المؤسسات يتوجب عليها إجراء سلسلة من الممارسات الهادفة للتكيف والتعديل في برامجها الإنتاجية والتسويقية وبما يتفق وحجم الطلب الكلي على الماركة السلعية أو الخدمية وباعتبار وتقدير كاملين لتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية المحيطة بعملها.

وتجدر الإشارة هنا إلى إن المؤسسات المعاصرة أصبحت تحتاط لمثل هذه التقلبات المتوقعة في الطلب من خلال وضع خطط للطوارئ للتعامل الناجح مع مثل هذه التقلبات. إما فيما يتعلق بمرونة الطلب والتي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 125.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي، دار الميسرة للنشر والطباعة، طبعة ثالثة، عمان، الأردن، 2014، ص 24.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 25، 26.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

تعبير عن درجة الاستجابة النسبية في الكمية المطلوبة نتيجة التغير في أسعار الماركة السلعية والخدمية. كما إن النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة والتي حدثت نتيجة تغير نسبي في السعر قد تكون أكبر في حالة الطلب المرن منها بالمقارنة من حالة الطلب غير المرن حيث يتصف الطلب على الماركة السلعية أو الخدمة كالكهرباء بأنه غير مرن. ذلك انه إذا زاد سعر الكيلو فستتخفص الكميات المطلوبة بدرجة غير كبيرة. إما الطلب على سلعة تفاخرية أو كمالية مثل عطر غالي الثمن فقد يعتبر مرنا إذا زاد السعر فان الكمية المطلوبة ستتخفص وبكميات ملموسة، الحقيقة إن درجة المرونة من هذا النوع ستتمكن رجال التسويق من تحديد درجة أو مدى التأثير أو التغير في السعر على الكميات المطلوبة ومن مختلف السلع أو الخدمات ومما يجعل عملية التسعير أكثر سهولة.

**4. تحليل الطلب والتكلفة والربح المحقق:** وهناك أسلوبين يمكن استخدامهما لتحليل وفهم العلاقة بين الطلب والكلفة والربح كما يلي:<sup>1</sup>

أ. **تحليل نقطة التعادل:** يمكن النظر لنقطة التعادل على أنها (تلك النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية لإنتاج الماركة السلعية مع الإيرادات التي سيتم تحقيقها بعد بيعها للمستهلكين في الأسواق المستهدفة).

إما المثال التالي فهو لتحديد نقطة التعادل وعدد الوحدات المنتجة التي تقود إلى الوصول لنقطة التعادل والتي لها أهمية كبيرة في تحديد مستويات السعر لهذه الماركة السلعية أو الخدمة أو تلك. نفترض انه تم تحديد سعر الوحدة الواحدة ب (200) دينار وكان متوسط التكاليف المغيرة للوحدة الواحدة هو (120) ديناراً والتكاليف الثابتة للوحدة الواحدة هي (80) ديناراً وكان مجموع التكاليف الثابتة هو (240.000) ديناراً فالسؤال هو أين هي نقطة التعادل.

التكاليف الثابتة

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{تكاليف الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة}}{\text{تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة}}$$
$$= \frac{240.000}{80} = (3000) \text{ وحدة}$$

ولحساب نقطة التعادل بالدنانير يتم ضرب مجموع الوحدات بالسعر وكما يلي:

(600.000 = 200 × 3000) يضاف إلى ذلك انه لا يتم استخدام نقطة التعادل بفاعلية كبيرة من قبل رجال التسويق ولعدة مستويات من الأسعار لسلع وخدمات.

بشكل عام لا بد من الحذر فيما يتعلق باستخدام نقطة التعادل لكافة المنتجات وفي كافة المواقف وحالات الاستهلاك. إلا إن تحليل نقطة التعادل يعتبر أسلوباً مباشراً وبسيطاً ومؤشراً معقولاً للتعرف على الحدود التي يمكن استخدامها لتحديد عدد الوحدات المنتجة أو المقدمة من هذه السلعة أو تلك.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيره، مرجع سابق، ص 27، 28.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ب. **التحليل الحدي:** تركز عملية التحليل الحدي على أساس إن نقطة الربح القصوى هي النقطة التي تتساوى فيها التكلفة الحدية<sup>1</sup> مع الإيراد الحدي بشكل عام يمكن النظر للإيراد الحدي بأنه ذلك التغير في الإيراد الكلي والذي ينتج أو يتم التوصل إليه بعد بيع وحدة إضافية أخرى من الماركة السلعية أو الخدمية. عمليا يعطي هذا المفهوم الاقتصادي انطباعا بان عملية التسعير ستكون دقيقة وهذا غير صحيح، ولأن ذلك يفترض ثبات كل من التكلفة والإيراد واللذان يشكلان أهم العوامل بالإضافة إلى إن الاستراتيجيات الموجهة من المشروعات المنافسة قد تعدل تنبؤات وتقديرات المؤسسة فيما يتعلق بعلاقات التكاليف والإيرادات رأسا على عقب.

**تحليل أسعار المنافسين:** تحتم عملية أسعار المنافسين توفير قاعدة معلوماتية واسعة عن تكاليف وإيرادات المنافسين الرئيسيين في الصناعة. وبناء عليه تقوم الجهات المختصة بإدارات التسويق في المؤسسات الصناعية والتسويقية بمهمة جمع هذه المعلومات ومن مختلف المصادر الداخلية والخارجية وتحليلها وبيان نقاط القوة والضعف فيها بالنسبة لكل منافس رئيسي. وعلى أساس المعلومات والبيانات التي يتم جمعها وتحليلها توضع الأسعار المقبولة من قبل المشتري النهائي أو الصناعيين.<sup>1</sup>

د. **اختيار سياسة التسعير:** تعتبر سياسة التسعير الدليل العلمي الذي يجب إن يوضح المضامين الشكلية أو المادية للسياسة السعرية التي سيتم إتباعها من قبل هذه المؤسسة أو تلك بالإضافة إلى الأهداف المنوي تحقيقها من قبل هذه السياسة السعرية. باختصار تعتبر السياسة السعرية البرنامج العملي الذي تقوم مؤسسة ما بالالتزام بتطبيقه لتحقيق الأهداف السعرية الموضوعية.

إما فيما يتعلق بالسياسة السعرية فهناك عمليا سياستين تسعيريتين وكما يلي:<sup>2</sup>

**1- سياسة السعر الكاشط<sup>3</sup>:** يميل السعر في هذه الحالة لأن يكون غير مرن وخاصة في مرحلة التقديم للماركة السلعية (السلعة) أو الخدمية (الخدمة).

ترتكز هذه السياسة على وضع أعلى الأسعار على السلع أو الخدمات الجديدة التي سيدفعها المبادرون أو المبتكرون من المشتريين مقابل حصولهم على سلع أو خدمات جديدة.

تفيد هذه السياسة السعرية المؤسسات المعنية على استرداد اكبر كمية من الموارد المالية التي تم استثمارها في عمليات الإنتاج والتسويق للسلع والخدمات الجديدة موضوع الاهتمام بالإضافة إلى إن حساسية السعر

\* يمكن القول بان التحليل الحدي يفيد بشكل جزئي في عملية التسعير للسلع والخدمات الجديدة والذي تبدو التكاليف وعلاقتها مع الإيراد واضحة نسبيا ولفترات زمنية محددة بالإضافة إلى إن هذا الأسلوب يساعد في تسعير السلع والخدمات الحالية عن طريق تحليل علاقات الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 211.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 212.

<sup>3</sup> حمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 31.

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

لدى المبتكرون أو المحددون تكون إما معدومة أو ضعيفة جدا لذلك فإن إقبالهم على اقتناء هذا النوع من السلع والخدمات تكون كبيرة وبسهولة.

كما تؤدي هذه السياسة في فرض أو وضع الأسعار بتجنب المنافسة التي قد تظهر من بعض المستثمرين أو المنافسين من خلال عدم تشجيع المستثمرين للدخول في مجال تصنيع وتسويق مثل هذه السلع الجديدة ذات التكاليف النسبية العالية وكما هو مدرك لأول وهلة من قبل البعض. كما إن هذه السياسة تقلل من حجم المشاكل التي يمكن أن تبرز لرجال التسويق وخاصة عندما تبدأ الإيرادات والأسعار بالانخفاض النسبي وخاصة عند دخول منافسين جد هدفهم الأساسي تقديم سلع أو خدمات جديدة لنفس الأسواق الحالية، كما تساعد هذه سياسة السعريّة على إبقاء حجم الطلب الكلي على السلعة أو الخدمة الجديدة في قدرات المؤسسة الإنتاجية والتسويقية وخاصة في مرحلة التقديم باعتبار أني مستثمر جديد يفكر في هذه الحالة بطريقة ومنهجية علمية.

بشكل عام تعمل هذه السياسة السعريّة كعامل محبط أو غير مشجع للمنافسين المحتملين لدخول السوق وذلك تجنباً للتكاليف العالية في النواحي التطويرية و التصنيعية والتسويقية والترويجية الممكنة مواجهتها في حالة التفكير لدخول ميدان إنتاج وتسويق ماركة سلعية أو خدمية جديدة.

**2- السعر الكاسح:** يرتكز هذا النوع من سياسات التسعير على وضع أسعار منخفضة للسلع موضوع الاهتمام وذلك من أجل اكتساح السوق بأقصى سرعة ممكنة. عمليا يتطلب نجاح هذه السياسة في التسعير إنتاج أو عرض أكبر كمية ممكنة من الوحدات المنتجة مع تحقيق حصة سوقية كبيرة. وتجدر الإشارة هنا إلى إن المؤسسات التي تطبق هذه السياسة " السعر الكاسح" لا تستطيع بسهولة تطبيق هذه السياسة بشكل تلقائي بل عليها اتخاذ سلسلة من الخطوات المتدرجة - تطوير نوعي في المواصفات الخاصة بالسلعة مع ترويج كثيف في أسواق جديدة للسلعة- والهادفة لإنجاح مثل هذه السياسة السعريّة. ومن الفوائد المتحققة من وراء تطبيق هذا النوع من سياسات التسعير كما يلي:<sup>1</sup>

✓ إن هذه السياسة تؤدي إلى تحقيق حصة سوقية أعلى للشركات المطبقة لها بأوقات زمنية نموذجية، فلربما يرجع هذا الأمر إلى إن بعض المنافسين المحتملين قد يتجنبون دخول سوق السلعة ذات السعر الكاسح لشعورهم أو اعتقادهم بأن الأسعار المنخفضة قد يكون وراءها تكاليف قليلة من جهة وحملات ترويجية مكثفة لا يستطيعون مواجهتها في الأجل القصير بالإضافة إلى أن هذه السياسة في التسعير تكون مدعومة بقدرات مالية هائلة من قبل الشركات المطبقة لها؛

✓ كما أن نصيب الوحدة الواحدة من السلعة من الأرباح نتيجة تطبيق هذه السياسة السعريّة منخفضة جداً، الأمر الذي قد يدفع المنافسين المحتملين إلى الابتعاد عن إنتاج السلعة نهائياً لاعتقادهم بانخفاض العائد منها؛

<sup>1</sup> حمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ عمليا تتناسب هذه السياسة في التسعير تلك السلع التي يكون الطلب عليها عاليا في المراحل الأولى من تقديمها وذلك بافتراض أن المشتريين المحتاجين لها سيسارعون لشرائها بسبب سعرها المنخفض؛  
✓ بشكل عام يؤدي استخدام هذه السياسة السعرية إلى استغلال شبه كامل للطاقات الإنتاجية المتاحة في الشركات المطبقة لها.

### ثالثا: أنواع الأسعار:

بشكل عام هناك عدة أنواع من الأسعار التي يمكن الأخذ بها من قبل المؤسسات الاقتصادية منفردة أو مجتمعة وكما يلي:

**1. التسعير أو السعر النفسي:** يقوم هذا النوع من الأسعار على أساس تشجيع الأنماط الشرائية المرتكزة على عوامل أو ردود فعل نفسية وعاطفية. يجري تطبيق هذا النوع من محلات التجزئة أو المفرق والتي تتعامل مباشرة مع المشتريين، بينما يقل استخدام هذا النوع من التسعير بالنسبة للسلع الصناعية وذلك لاعتماد القرار الشرائي فيها أو لها على عوامل موضوعية أو معطيات عقلانية وذلك بسبب المخاطر المالية والاستثمارية الهائلة فيها.

بشكل عام يلجأ تجار التجزئة إلى استخدام هذا الأسلوب في التسعير لاعتقادهم بأنه يؤدي إلى بيع وحدات أكثر من السلعة بالإضافة إلى انه يعجل من اتخاذ القرار الشرائي.

بشكل عام يمكن استخدام هذا الأنواع من الأسعار للسلع الاستهلاكية الميسرة والتسويقية التي لها تكرارية استخدام أو استهلاك معقولة وليست بالمنخفضة من جهة بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النوع من الأسعار مفيد جدا في حالات الكساد الاقتصادي والذي تتحكم فيه جزئيا القدرات الشرائية الضعيفة لمعظم الشرائح الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. يضاف إلى ذلك إلى أن تطبيق هذا النوع من التسعير يساعد أغلبية المشتريين إلى التحلل التدريجي من حالة الجمود وعدم الإقدام على اتخاذ القرارات الشرائية إلى حالة جديدة طابعها محاولة الشراء باستغلال الفرص المتاحة.<sup>1</sup>

**2. التسعير حسب التقاليد الجارية:** يتم التسعير للسلع والخدمات وفق هذه الطريقة من خلال وضع سعر محدد وثابت نسبيا - وقد يكون مرتفعا أو منخفضا- شريطة ألا يتغير هذا السعر بتغير الظروف المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية المطبقة لهذا النوع من أنواع السعر.

وبشكل عام يهدف هذا النوع من التسعير إلى تعميق المدركات الحسية وحالات الانتماء والمصادقية للسلعة أو الخدمة المقدمة من وجهة نظر المشتريين وعبر فترات زمنية طويلة.<sup>2</sup>

**3. السعر الرمزي:** يهدف وضع السعر الرمزي لسلعة أو خدمة ما إلى إحداث سلعة عالية عن جودتها ومواصفاتها ومنافعها في أذهان المشتريين والمستهلكين في الأسواق المستهدفة. تركز فرضية التسعير

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 34.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

الرمزي على أساس أن هناك علاقة طردية بين السعر والجودة أو مكانة العملية للسلعة أو الخدمة وذلك في أذهان المستهلكين أو المشترين المحتملين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التأثير المتوقع لهذا النوع من التسعير قد يكون كبيرا وخاصة على المشترين من ذوي الدخل العالي.<sup>1</sup>

**4. التسعير حسب الخطوط:** يركز هذا النوع من التسعير على أساس عدة مستويات من الأسعار لعدة نوعيات أو نخب من الماركات السلعية أو الخدمية. على سبيل المثال قد يتوفر في محل تجزئة يبيع الملابس الرجالية عدة نوعيات أو مستويات من الجودة للبديل الرجالية والتي يتم بيعها بأسعار متفاوتة تتفق ومستوى الجودة أو النوعية لكل خط.

عمليا تهدف هذه السياسة في التسعير إلى محاولة إشباع الأذواق والإمكانات الشرائية لمختلف الشرائح الاقتصادية والاجتماعية وحسب درجة المنافسة السائدة.<sup>2</sup>

**5. التسعير المهني:** يطبق هذا النوع من التسعير على أصحاب المهن مثل الأطباء والمحامين والمهندسين والعاملين في الجامعات الرسمية وغيرهم.

يدرك أصحاب هذه المهن المشار إليها أعلاه انه يجب أن ترتبط أجورهم أو أسعارهم للخدمات التي يقدمونها أو يعرضونها بشكل مباشر بالوقت والجهد والتكلفة والتي تبذل مع العمل أو المستفيد. وبدلا من ذلك فإنهم يرون فرض تسعيرة إجبارية بغض النظر عن الاعتبارات المصاحبة لأداء الخدمة.

ويرتبط بهذا النوع من التسعير ببعض الأمور المرتبطة بأداب وأخلاقيات المهنة على سبيل المثال، يقتضي هذا الأمر أن لا يتم فرض أسعار عالية على الأفراد المنتمين لمهنة الطب إذا حاولوا الذهاب إلى أطباء مختصين بمعالجة أمراض أخرى أو إذا كانوا غير مختصين فيها.

وينطبق نفس الشيء على أبناء العاملين في الجامعات الرسمية والذين يدخلون الجامعات بمعدلات اقل وضمن ترتيبات أسهل وأيسر بالمقارنة مع نظرائهم من أبناء الفئات الأخرى في المجتمع.<sup>3</sup>

**6. عمليا لا يمكن الفصل بين الترويج وعملية التسعير لتداخل وتكامل الأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها، على سبيل المثال قد يتم تسعير بعض السلع أو الخدمات إما حسب التكلفة الفعلية لإنتاجها وتسويقها أو اقل من تكلفتها الفعلية. عمليا المقصود من هذا الأسلوب في التسعير إلى زيادة كل من حجم المبيعات في الأجل القصير بالإضافة إلى محاولة كسب عملاء أو مشترين جدد للماركة موضوع الاهتمام ولحفزهم لشراء الماركة السلعية أو الخدمية لفترات زمنية أطول.**

ويتبع هذا النوع من التسعير تسعير السلع والخدمات في مناسبات شخصية أو عائلية أو وطنية محددة حيث تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ بعض الحملات الترويجية عن طريق عرض أسعار تطبق فقط في

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 36، 37.



## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

هذه المواسم بهدف زيادة المبيعات الكلية في الماركة السلعية أو الخدمية موضوع الاهتمام. يرتبط نجاح هذه السياسة التسعيرية بالمناسبات التي يحددها رجال التسويق من اجل جذب عملاء جدد وكسب ولائهم لفترات طويلة.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو ضرورة ربط تنظيم وتنفيذ هذه المناسبات لبيع السلع والأسعار الترويجية بخطط إدارات الإنتاج والتسويق والتخزين في المؤسسات المعنية.<sup>1</sup>

رابعاً: اختيار طريقة التسعير:

يعتمد اختيار طريقة التسعير للسلعة أو الخدمة على مجموعة من الإجراءات والسياسات الهادفة إلى وضع السعر المقبول والمناسب لكل من طرفي المعادلة التبادلية (البائع والمشتري). بشكل عام توجد ثلاثة طرق لتسعير السلع أو الخدمات وكما يلي:

**1- التسعير حسب التكلفة:** تحدد الشركات أسعارها على أساس إضافة بعض المبالغ أو النسب المئوية لتكاليف السلع التي يتم إنتاجها. أن هذا الأسلوب لا يعني أن التسعير قد اهتم كثيرا بالجوانب الاقتصادية المرتبطة بالعرض أو الطلب. واهم ما يميز هذا الأسلوب سهولة تقدير السعر. لكن هذا الأسلوب في التسعير لا يعني أن هناك ارتباطا كبيرا بأية سياسة تسعيرية كالتى تم مناقشتها سابقا - كما لا تضمن أن الأهداف التي تم تحديدها ستتحقق. عمليا يمكن تنفيذ هذه الطريقة باحتساب التكلفة الكلية للسلعة التي يتم إنتاجها، ثم يقوم البائع بإضافة مبالغ نسبة معينة إلى التكاليف الكلية خاصة إذا كانت تكاليف الإنتاج من النوع الذي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة لطول فترة الإنتاج من جهة وإلى تغيير الكثير من عناصرها نتيجة التضخم من جهة أخرى أما طريقة (mark-up) كنسبة مئوية فتكون إما من التكاليف الكلية أو من سعر السلع.

تعكس نسبة الرفع غالبا مختلف التوقعات حول تكاليف التشغيل، المخاطر الكامنة، ومعدل دوران المخزون، كما تعتمد الرفع على طبيعة السلعة المراد تسعيرها، على سبيل المثال، يتم وضع نسبة ربح عالية على السلع الخاصة كالجواهر أو العطور بينما يتم وضع نسبة ربح منخفضة على سلع أخرى متكررة للشراء وذات الأسعار المنخفضة كالسلع الاستهلاكية الميسرة والتسويقية مع أن الذي يحدث أحيانا في الأسواق المحلية هو العكس تماما.<sup>2</sup>

**2- التسعير حسب الطلب:** أحيانا يحدد الباعة أسعارا تتناسب مع مستويات الطلب السائدة على السلع أو الخدمات التي يتعاملون بها. فإذا ما كان الطلب عاليا على السلعة فإن أسعارها ستكون عالية والعكس صحيح. أهم ما يميز هذه الطريقة انه على المسوقين أو الباعة تقدير الكميات المطلوبة من السلعة تحت

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 37.

<sup>2</sup> احمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة (تسعير المنتجات، تقييم الأداء، نظم الإنتاج الحديثة)، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 47.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

عدة مستويات من الأسعار واختيار السعر الذي يحقق أقصى الإيرادات. عمليا تعتمد فعالية هذه الطريقة في التسعير على قدرة الباعة في الحصول على تقديرات دقيقة للطلب على السلعة موضع الاهتمام.<sup>1</sup>

**3- التسعير حسب المنافسة:** بمقتضى هذه الطريقة يتم التسعير لدى الشركة المعنية بالنظر لأسعار المنافسين الرئيسيين، لذلك لا يتم إعطاء اهتمام كبير للتكاليف الكلية التي تم إنفاقها على السلعة أو الماركة منها.

تتزايد أهمية هذه الطريقة في التسعير بشكل خاص في حالة تشابه مختلف الماركات من فئة السلعة، أهم ما يميز هذه الطريقة في التسعير سهولة استخدامها لشراء السلعة من المتاجر التي تبيعها إذا ما أحسن اختيار وتنفيذ أفضل المنبهات التسويقية داخل المتاجر التي تبيعها والتي تركز على السعر كعامل رئيسي لمواجهة أسعار مختلف الماركات المنافسة المطروحة في الأسواق المستهدفة.<sup>2</sup>

**4- اختيار السعر النهائي:** يجب أن تؤدي السياسات التسعيرية التي تم الإشارة إليها إلى اختيار السعر النهائي للسلعة أو الخدمة المطروحة للتداول.

فالمطلوب إذن هو تحديد الهدف أو الأهداف المنوي تحقيقها من وراء التسعير، تحديد أذواق وإمكانات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، كمية الطلب، درجة مرونة السعر، مجموع التكاليف التي تم إنفاقها بالإضافة إلى الأوضاع التنافسية السائدة في ميدان الصناعة إلى جانب الدور المعطى للسعر - رئيسي أم ثانوي- في المزيج التسويقي المراد توجيهه في الإستراتيجية التسويقية العامة، عموما يمكن القول بان عامل السعر يبقى العنصر الهام للذي يمكن تعديله أو تكيفه بسرعة إذا ما حدثت أو طرأت مستجدات ضاغطة على الشركات.<sup>3</sup>

**5- سياسة التميز السعري:** قد تهدف سياسة التمييز السعري إلى إشباع حاجات ورغبات مختلفة ومقابلة إمكانات وتوقعات مختلفة لمجموعات متعددة من المستهلكين في الأسواق المستهدفة. كما أن الأسعار يجب أن تكون متوافقة مع مستويات الأسعار السائدة أو القنوات التوزيعية المستخدمة. فقد لا يكون مقبلا أن يمنح مشتر سعرًا منخفضًا لسلعة أو خدمة معينة وان يمنح مشترون آخرون أسعارًا مرتفعة لتلك السلعة أو الخدمة وفي الأحوال العادية.

أن التفاوت في أسعار البيع يمكن أن يبهر قانونيا إذا حققت بعض الوفورات في التكلفة إذا تم تنفيذها من قبل المنافسين بشرعية قانونية أو إذا لم تؤد إلى تحطيم أسس المنافسة الشريفة بين كافة المتعاملين بها في الأسواق المستهدفة.<sup>4</sup>

**6- مسؤولية التسعير:** تقع مسؤولية التسعير غالبا على الأفراد الذين يتولون مهام وواجبات كبيرة في المؤسسات المعنية بعملية التسعير للسلع أو الخدمات التي تنوي طرحها في الأسواق المستهدفة.

<sup>2</sup> توفيق محمد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 27.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 276.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 41.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

كما أن المسؤولين عن عملية التسعير في المؤسسات لابد من أن تتوفر فيهم بعض المهارات والقدرات المرتبطة بعملية التسعير بالإضافة إلى التأهيل أو التكوين المناسب في هذا السياق والذي يجب أن يترجم

إلى معرفة علمية نحو القضايا والظروف المؤدية إلى عملية التسعير.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دراسة وتحليل المنافسة

من الصعب جدا أن نجد في الوقت الحاضر مؤسسة تعمل لوحدها في السوق من دون وجود منافسة حيث أن جميع المؤسسات تواجه قوة تنافسية مختلفة في السوق في المنتجات المتماثلة أو المنتجات البديلة، ولكي تستطيع المؤسسة الاستمرار والبقاء عليها البحث والتحليل وجمع المعلومات اللازمة التي من خلالها تستطيع التعرف على طبيعة المنافسة في السوق وهنا سوف نوضح مفهوم المنافسة وتصنيفها والتطرق إلى البيئة التنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم المنافسة

يعرفها فريد النجار على أنها "تعدد الموقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".<sup>2</sup>

حسب هيل وجونز فان تعريفه للمنافسة على أنها "الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع".<sup>3</sup>

**1- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:** أن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتريين شرائها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا مستمرا لشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

**2- تعريف التنافسية على مستوى القطاع:** وهي قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 42.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 19.

<sup>3</sup> John L.Daly, pricing for profitability: Activity- Based pricing for competitive Advantage, Jhon wiley & Sons, Inc, New York, p 42.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة كيمكن التمييز بين المنافسة والتنافسية وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

حيث أن المنافسة هي حالة المزامنة بين شركتين أو أكثر من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحمية أو في السوق العالمية، وبالتالي يخرج احد الأطراف رابحا والطرف الآخر خاسرا، وتعتبر شدة المنافسة احد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق، حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة، وهي:<sup>2</sup>

✓ **المنافسة الكاملة:** يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين للسلعة، وتنتج المؤسسات سلعة متجانسة، ويوجد حرية للدخول إلى السوق والخروج منها، وتتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.

✓ **المنافسة الاحتكارية:** يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة ويتنافسون من خلال طرق ترويجية.

✓ **احتكار القلة:** يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المؤسسات، وتكون السلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، ويوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منه، ومنافسة غير سعرية.

✓ **الاحتكار التام:** يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

**الفرع الثاني: تصنيف التنافسية:**

يمكن تصنيف التنافسية إلى:<sup>3</sup>

أ- **التنافسية حسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة ما يلي:

**1- تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافا، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين يعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

**2- تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة

<sup>1</sup> حباينة محمد، الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> ورقة مقدمة من مجلس الأعمال السوري التركي لتحقيق التكامل الإقليمي لدول المشرق سورية وتركيا والأردن ولبنان، 2011.

<sup>3</sup> حباينة محمد، الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 9، 10.

## الفصل الثاني: التحديد الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

أطول فان ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

ب- **التنافسية وفق الزمن:** وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

1- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه يجب إلا نفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2- **القدرة التنافسية:** وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقي المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيرا الوقت.

ويمكن تصنيف المنافسين إلى عدة أنواع حسب عناصر المقارنة التالية:<sup>1</sup>

- 1- موقع وقوة المنافس؛
- 2- الطاقة الإنتاجية للمنافس؛
- 3- حجم تشكيلة المنتجات التي يقدمها للسوق؛
- 4- سياسات التسعير التي يتبعها السوق؛
- 5- المزيج الترويجي الذي يدخل به للسوق؛
- 6- سياسات التحصيل؛
- 7- المزايا التنافسية التي يتميز بها؛
- 8- نقطة التعادل للشركة.

وانطلاقا من هذه العناصر يمكن تصنيف الشركات في السوق إلى الأصناف التالية:

1- **الشركات الرائدة:** هي التي تمتلك اكبر حصة بالسوق فهي الشركات القوية في جميع عناصر المزيج التسويقي والإنتاجي والتمويلي والإداري، وغالبا ما تسير جميع الشركات العاملة في نفس النشاط خلف هذه الشركات، بمعنى أن الشركات الأخرى لا تسعر منتجاتها ولا تحدد حصتها في السوق إلا بعد أن تحدد الشركات الرائدة تلك العناصر.

2- **الشركات المتحدية:** هي الشركات التي تحتل المركز الثاني وتواجه المنافسين بمزايا تنافسية تدرك أنها وحدها هي التي تمتلكها فقط، مثل امتياز المواد الأولية أو امتياز الطاقة أو امتياز الأسواق، وتسعى لزيادة حصتها التسويقية.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود صديف، محاضرات في دراسة السوق ودراسة المنافسين، الأردن، بدون سنة النشر ودار نشر، ص 7.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر اقل؛
- ✓ إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تقوم المؤسسة المتحدية على مواجهة المؤسسة الرائدة باعتماده على تنويع الأذواق والتصميم للمنتجات المعروضة.
- ✓ إستراتيجية الابتكار: معناه أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي؛
- ✓ إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛
- ✓ إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: وهذا بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛
- ✓ إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من تخفيض في التكاليف، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد وكذلك اقتصاديات اليد العاملة ومعدات إنتاج متطورة؛
- ✓ إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: وتتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المتحدي باستثمارات في الإشهار على حسب ما يقوم به الرائد في غرض زيادة حصته في السوق.
- 3- الشركات العادية: هي الشركات ذات القدرات الإنتاجية والتسويقية العادية، وتسعى للحفاظ على حصتها التسويقية، وتعمل في السوق بطاقات وقدرات عادية، لا تمتلك مزايا تنافسية قوية ولا تفقد عناصر قوة ذاتية، وإنما هي شركات تتماشى مع السوق دون أن تخسر كثيرا.
- 4- الشركات التابعة: هي الشركات التي تمثل اقل حصص تسويقية في السوق، ولا تتخذ قرارات إستراتيجية مستقلة عن قرارات المنافسين الأقوياء، وخاصة الشركات الرائدة، فهي تسير في فلكها وتتعاون معها ولا تصطدم بها.
- ورغم هذا لا يمنع أن تكون هناك استراتيجيات مستعملة من طرف التابع للحصول على زبائن يفضلون منتجاته وهذا باستعمال عناصر التميز مثل " المتوقع، الخدمات، خصائص المنتج، العلاقات الإنسانية".<sup>2</sup>
- ويمكن للتابع استعمال إستراتيجية أو عدة استراتيجيات كما يلي:
- ✓ سعر منخفض مما يستوجب تقليل التكاليف؛
- ✓ قوى تسويقية عالية مرتبطة بقدرة استثمار مرتفعة في الاتصال والتوزيع؛
- ✓ نوعية منتج محسنة بالمقارنة مع المنتجات الأخرى.
- 5- الشركات الناشئة: هي الشركات التي لم تعد تمثل قوة كبيرة في السوق ولا زالت في مرحلة النمو والصعود، فهي شركات تشق طريقها للسوق بهدوء وتحتاج إلى خبرة بالسوق وتقتطع حصتها التسويقية بصعوبة من السوق الكلية.

<sup>1</sup> Kotler P. et B Dubois, **Management, Paris, Public** – Union Edition, 10<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p282.

<sup>2</sup>. Philippe Kotler, O.P. cite, p 283.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

والجدول التالي يوضح استراتيجيات هذه الشركات:

جدول رقم (09-02): يوضح استراتيجيات الشركات

ترتيب الاستراتيجيات			الشركة
مرحلة أولى	مرحلة ثانية	مرحلة ثالثة	
إختراق السوق	تطوير المنتج أو الخدمة	السيطرة	الشركات الرائدة
تنويع المنتج أو الخدمة	اختراق السوق	تطوير المنتج أو الخدمة	الشركات المتحدية
تطوير المنتج أو الخدمة	تطوير المنتج أو الخدمة	تطوير المنتج أو الخدمة	الشركات العادية
تنمية السوق	تطوير المنتج أو الخدمة	تطوير المنتج أو الخدمة	الشركات التابعة
إختيار السوق	تنمية السوق	تطوير المنتج أو الخدمة	الشركات الناشئة

المصدر: محمود صديف، محاضرات في دراسة السوق دراسة المنافسين، الأردن، بدون سنة النشر،

ص 8.

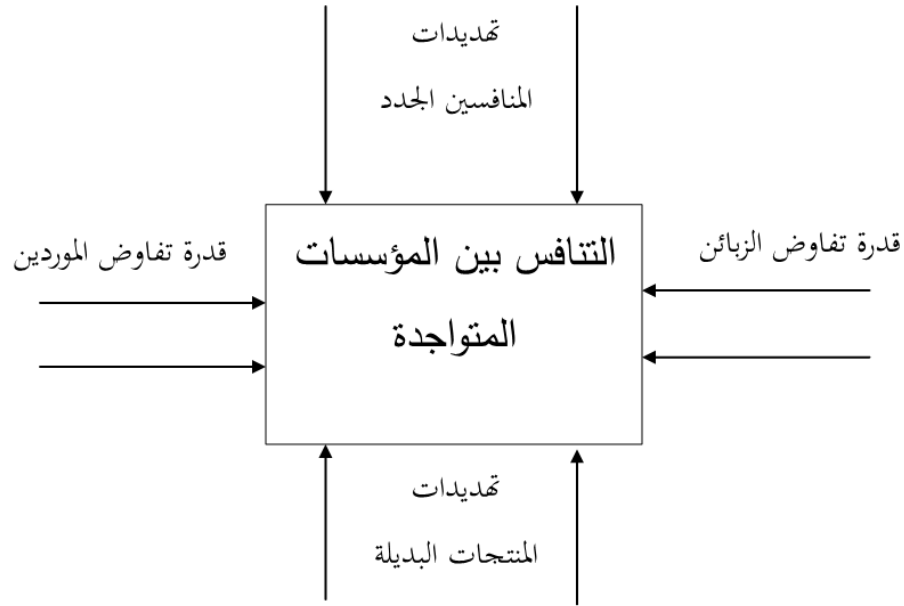
### الفرع الثالث: البيئة التنافسية

لا تعيش المؤسسة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان بقائها وتطورها واستمرارها، وكذا قدرتها على التصدي ومواجهة كل ما يقف حاجزا لها في مسيرتها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها، يمكن تحديد قوى Porter في حالة تحكم المؤسسة في هذه القوى تمنحها مكانة تنافسية عالية، حيث يعرف تنافسية في حالة تجمعها تمثل جاذبية على المدى الطويل لسوق أو فئة معينة من السوق، وكل واحدة من هذه القوى تمثل تهديدا للمؤسسة وهي:<sup>1</sup>

- 1- دخول منافسين جدد؛
  - 2- تهديدات المنتجات البديلة؛
  - 3- قوة تفاوض الموردين؛
  - 4- قوة تفاوض الزبائن؛
  - 5- التنافس بين المنافسين الحاليين.
- والشكل التالي يوضح هذه القوى:

<sup>1</sup>. Porter, la concurrence selon porter, Edition Village Mondial, Paris 1999, p 29.

الشكل رقم (31-02): القوى المنافسة في القطاع الصناعي



source: Porter, *la concurrence selon porter*, Edition Village Mondial, Paris 1999, p 30.

#### أولاً: تهديدات دخول المنافسين الجدد

يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلمهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بموارد جوهرية. وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية وردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين، فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة أو تنبئ المنافسين الجدد بمنافسة شديدة من منافسيهم فإن درجة الخطورة تكون قليلة.

وهم عراقيل الدخول:<sup>1</sup>

- أ- اقتصاديات السلم: وهي تواجه كل منافس جديد وتحتم عليه إما بتحقيق وفورات حجم كبيرة على الفور، أو تحمل عبئ من التكاليف.
- ب- تمييز المنتجات: تشكل العلامات عائقاً للمنافسين الجدد حيث تفرض عليهم تحمل مصاريف كبيرة لكسب ولاء الزبائن لمنتجاتهم.
- ج- الحاجة إلى رؤوس الأموال: وتحتم على هؤلاء المنافسين استثمار مبالغ معتبرة وتعد هذه الأخيرة حاجزاً أمامهم، خاصة إذا كانت هذه المصاريف غير مسترجعة كمصاريف الإشهار، بعث المنتج ومصاريف البحث والتطوير.

<sup>1</sup>porter, Ibid, p 32-33.



## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

د- مساوي التكاليف المستقلة عن الحجم: مهما كان الحجم ومهما كانت اقتصاديات السلم المحققة تتمتع بعض المؤسسات بميزة تكاليفها، وهذه الأخيرة قد تنتج عن اثر الخبرة أو التكنولوجيا العصرية أو توافرها على أحسن مصادر للمواد الأولية وهذه المزايا عادة ما تكون محمية قانونيا أو عن طريق براءة الاختراع.

ذ- الدخول إلى قنوات التوزيع: حيث يتوجب على المنافس الجديد ضمان توزيع منتجاته أو خدماته، وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان خلق قنوات خاصة بالمؤسسة.

ر- تدخل السلطات العمومية: ويظهر هذا العائق في كون الدولة تمنع الدخول إلى بعض القطاعات كبراءة الاختراع.

### ثانيا: تهديدات المنتجات البديلة

كلما كثرت المنتجات البديلة سواء الموجودة فعلا أو المحتملة، يفقد السوق جاذبيته حيث أن المنتجات البديلة تخفض من السعر وبالتالي ينخفض الربح الذي يمكن تحقيقه إذن يجب مراقبة سياسة التسعير بكل يقظة مع مراقبة التقدم التكنولوجي لأن هذا الأخير يقدم عدة بدائل قد تكون غير موجودة من قبل، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:

✓ المنتجات التي تسير فيها العلاقة: سعر أداء نحو التحسين مقارنة بمنتج الصناعة المعينة.

✓ المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

### ثالثا: قوة تفاوض الموردين

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تطبيقات القطاع وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات.

لهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره. ويمكن اعتبار مجموعة موردين بأنهم أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

✓ إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛

إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير؛

✓ إذا كان الموردين غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجاتهم للقطاع؛

✓ إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل؛

✓ إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة له المجموعة من الموردين.

### رابعا: قوة تفاوض الزبائن

هذه القوة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي. ويعتبر الزبائن أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

✓ إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة أو كانت مشترياتهم كبيرة؛

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة؛
- ✓ إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم؛
- ✓ إذا كانت أرباح الزبائن قليلة؛
- ✓ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الحصة بالزبون؛
- ✓ إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة؛
- ✓ إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج بنفسه؛
- ✓ إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة.<sup>1</sup>
- ✓ إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثلا: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).<sup>2</sup>

### خامسا: التنافس بين المنافسين الحاليين: درجة قوة المنافسة

يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التهديد لمنتجات جديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:

- ✓ عدد المنافسين كبير وأحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها؛
- ✓ نمو القطاع بطيء وقد يؤدي إلى الصراع من اجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع؛
- ✓ المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير؛
- ✓ التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف؛
- ✓ القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ؛
- ✓ إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة؛
- ✓ إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم، وشخصيتهم.

### المبحث الثالث: تحليل الاقتصادي على المستوى الكلي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

تتأثر المؤسسات الاقتصادية العاملة في المجتمع بالواقع الاقتصادي والظروف السائدة في المجتمع أو الظروف الاقتصادية للدولة، وهذا يؤثر على ربحية المؤسسة سلبا أو إيجابا، فيبدأ المحلل بدراسة الاتجاه العام للاقتصاد حيث تعد أسعار الأوراق المالية بمثابة انعكاس للنشاط الاقتصادي، فأتثناء فترة الازدهار تميل أسعار الأسهم للارتفاع معلى العكس فان أسعارها تنخفض عندما يتوقع المستثمرون حدوث كساد وتباطؤ في النمو الاقتصادي، وهنا نلاحظ تأثير المتغيرات الكلية على أسعار الأوراق المالية وتأثر كذلك على أرباح المؤسسات الاقتصادية.

<sup>1</sup>. porter, M. **Choix stratégique et concurrence**, Economique , Edition Village Mondial, Paris, 1982, p 34.

<sup>2</sup>.porter, Ibid, p 32-35.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي للاتحاد القراوات الاستثمارية

ويتأثر الاقتصاد في مجمله بعوامل كثيرة من أهمها السياسة النقدية للبنك المركزي والسياسة المالية للحكومة، وينبثق منها أهدافا اقتصادية عامة تتمثل في زيادة معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق العمالة الكاملة واستقرار الأسعار، ويؤثر البنك المركزي على النشاط الاقتصادي من خلال تأثيره على المعروض من النقود والائتمان. بينما تؤثر الحكومة على الاقتصاد من خلال السياسة الضريبية والنفقات العامة وأسلوب تمويل عجز الموازنة وفي إطار ما تقدم سوف نوضح كل من هذه المتغيرات الكلية.

### المطلب الأول: تحليل الناتج القومي الإجمالي (GDP)

وهو مجموع القيم السوقية للسلع والخدمات النهائية على اختلاف أنواعها والتي تنتج في بلد معين محليا خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة وتأسيسا على هذا المفهوم نجد أن الناتج المحلي هو مفهوم جغرافي أو إقليمي يرتبط بالأنشطة الإنتاجية التي تتم داخل الحدود السياسية لهذه الدولة، بغض النظر عن يملك الخدمات الإنتاجية سواء كانوا من المواطنين أو الأجانب، وعليه فلا يدخل في حساب الناتج المحلي الإجمالي أي سلع أو خدمات يتم إنتاجها خارج الدولة، حتى لو كانت الوحدات الإنتاجية خارج الدولة مملوكة لمواطني الدولة ذاتها.<sup>1</sup>

ويعد مؤشر إجمالي الناتج القومي (GDP) من أكثر المعايير الإحصائية الاقتصادية الأكثر شمولاً للوضع الاقتصادي، حيث يهتم المستثمرون بهذا المؤشر باعتباره مقياس للنشاط الاقتصادي حيث يهتم المستثمرون بمتابعة الوضع الاقتصادي عن قرب لمعرفة نوع الاستثمار الذي سيلجئون إليه، لأن هذا يترجم إلى زيادة الأرباح المترتبة عليه، خاصة المستثمرون في سوق الأسهم لكن سوق السندات لا يهتم بالنمو الاقتصادي.<sup>2</sup>

قد يكون الناتج المحلي الإجمالي بالفعل مقياس كفاءة الاقتصاد لكن في الحقيقة هناك بعض الدراسات التي تنقذ كون الناتج المحلي الإجمالي نفسه هو يقيم الاقتصاد بل أن التغير في الناتج المحلي الإجمالي هو الذي يحدد كفاءة الاقتصاد، هذه النظرية الاقتصادية الاجتماعية مشتقة من الانفجار السكاني في العالم الذي بدوره لابد أن يؤثر على الاقتصاد، فلا يمكن اعتبار استقرار الاقتصاد جيدا إذ أن الانفجار السكاني لا يتوقف وبذلك فالناتج المحلي الإجمالي في الدولة السليمة يرتفع كل فترة عن الفترة السابقة له بما يسمى بالنمو الناتج المحلي وهذه هي القيمة التي يتم مراقبتها بالفعل في الأسواق المالية كافة ويراقبها صانعو القرار النقدي والمالي في الدول ومنه يتم رعايتها من قبل المحللين أنفسهم.<sup>3</sup>

التغير في الناتج المحلي الإجمالي = (الناتج المحلي الإجمالي الحالي - الناتج المحلي الإجمالي للفترة السابقة) / (الناتج المحلي الإجمالي للفترة السابقة) × 100

1 حب خلة توفيق، الهندسة المالية (الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار)، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، سكندرية، مصر، 2015، ص 181.

2محمود حسين الوادي، والآخر، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطبع، طبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص 257.

3 محب خلة توفيق، مرجع سابق، ص 182.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

من هنا يجب أن نعامل الناتج المحلي الإجمالي بقيمة النمو أو الانكماش فيه وليس كقيمة رقمية ضخمة جدا، إذا ارتفع الناتج المحلي الإجمالي أو كانت قيمة التغير في الناتج المحلي الإجمالي ايجابية نقول نمو في الاقتصاد، أما إذا كانت القيمة سلبية نقول انكماش في الاقتصاد، يجب بنا أن نعلم بان ظهور قيمتين سالبتين في الناتج المحلي الإجمالي، تدخل الاقتصاد في ما يسمى في الركوند التقني أما انخفاض النمو اقتصاد (لكن بقاءه في القيمة الموجبة) لفترات زمنية متتالية أو انخفاض عنيف في الناتج المحلي الإجمالي يسمى بتباطؤ اقتصادي بينما ظهور قيمة ايجابية كبيرة جدا أو قيمة ايجابية في التغير لفترة طويلة وبمقدار أكبر فأكبر يسمى "فقاعة اقتصادية"<sup>1</sup>.

من هنا نرى أن ارتفاع مستويات النمو في الناتج المحلي الإجمالي يؤثر على عملات وهنا تتأثر أسواق الأسهم ايجابيا وفي نفس الوقت يعتبر نقطة ايجابية بنسبة للمؤسسات الاقتصادية. أما في حالة انخفاض مستويات النمو يقع اقتصاد الدولة في:

✓ الانكماش يؤدي إلى ضعف كبير في أسواق الأسهم حتى لو كانت مستويات التضخم مرتفعة أيضا، إذ أن النظرة هنا تختلف من وجهة نظر استثمارية بينما يكون تأثير العملة اقل مما يجب لكن في النهاية يتأثر كذلك أسواق الأسهم سلبا.<sup>2</sup>

✓ أن ارتفاع في مستويات نمو ناتج المحلي الإجمالي إلى زيادة مستويات التوظيف وبذلك زيادة دخل الفرد وهنا ترفع في الإنتاجية وزيادة الطلب عليها وسيرفع كذلك عائد وأرباح الشركات والمصانع.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تحليل البطالة والتضخم

حيث سوف يتم توضيح في هذا المطلب كل من تأثير الأجور والبطالة و كذلك التضخم على المؤسسات الاقتصادية وكيف يؤثر على اتخاذ القرارات الاستثمارية.

### الفرع الأول: تحليل أسعار الفائدة

يعرف سعر الفائدة على انه العائد على عملية الإيداع أو التكلفة الاقتراض من البنوك، فهو تعويض عن تنازل صاحب المالي عن الاستعمال الآني لأمواله، وبذلك يزيد سعر الفائدة كلما زادت مدة توظيف هذه الأموال ويؤثر التغير في أسعار الفائدة تأثيرا كبيرا على حركة أسعار الأوراق المالية المتداولة في البورصة سواء كانت أسهما أو سندات.<sup>4</sup>

أن تأثير سعر الفائدة على الأوراق التي تتكون عائدها من تدفق ثابت كالسندات والأسهم الممتازة يكون اكبر، لان ارتفاع أسعار الفائدة يجعل الاستثمار في هذه الأوراق المالية غير تنافسية مما يؤدي إلى

1 محمود حسين الوادي، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 258.

2 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 182.

3. شريف خورشيد، المرجع الشامل للتحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 31

4 حماد، طارق عبد العال، التحليل الفني والتحليل الأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 93.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

- قيام المستثمرين بالتخلص منها واللجوء إلى توظيف الأموال في استثمارات تدر عائدا أعلى، وبالتالي فإن توقع ارتفاع أسعار الفائدة ينتج عنه ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ تفادي الاستثمارات ذات الدخل الثابت؛
  - ✓ التخلص من الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين التي تتأثر أرباحها كثيرا بالتغيرات في أسعار الفائدة؛
  - ✓ التخلص من الأوراق المالية العائدة للشركات العاملة في الصناعات الدورية والسلع المعمرة حيث اقتناء يتطلب إنفاقا كبيرا من طرف المستهلك ويجبره على اللجوء للاقتراض من أجل ذلك، وبالتالي فإن ارتفاع أسعار الفائدة يؤدي إلى تأجيل شراء هذه السلع فيخفض حجم مبيعات هذه الشركات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تكلفة الحصول على الموال من طرف هذه الشركات ترتفع بسبب ارتفاع معدلات الفائدة وكنتيجة لهذين العاملين تنخفض الأرباح وتنخفض معها أسعار الأسهم.
  - ويعد التنبؤ بأسعار الفائدة من أصعب المهام التي يمكن أن يقوم بها المحلل المالي والاقتصادي، إلا انه يوجد بعض المحاور الهامة التي يمكن أن تبنى عليها الدراسات المحددة لأسعار الفائدة ومنها:<sup>2</sup>
  - ✓ عرض الأموال من قبل الآخرين عامة وصغار المدخرين على وجه الخصوص؛
  - ✓ الطلب على الموال من قبل المؤسسات الاقتصادية لاستخدامها لتمويل الاستثمارات في الأصول المادية من مصانع وآلات ومعدات ومخزون؛
  - ✓ صافي الفرق بين الطلب والعرض الحكومي للأموال، ومن أمثلة زيادة الطلب الحكومي على الأموال الحصول على القروض والائتمانات المصرفية لتمويل نفقاتها أو عجزها، كذلك من أمثلة عرض الحكومة للأموال ما تبرمه من صفقات مع القطاعات الاقتصادية المختلفة سواء لتوريد متطلباتها أو إنشاء مرافقها ومشروعاتها؛
  - ✓ حيث أن سياسة سعر الفائدة المرجعية تؤثر تأثيرا مباشرا في النقد المتداول في القطاع المصرفي ومنه يتأثر لاحق على المستهلك والمستثمر وكل هذا يؤثر في مقدار النقد المتداول في الاقتصاد؛
  - ✓ أن سعر الفائدة يتم التحكم في مستويات التضخم وكذلك مستويات النمو الاقتصادي حيث يتناسب مع مستوى التضخم عكسيا، كذلك مع مستوى النمو في الناتج المحلي الإجمالي بعلاقة عكسية وذلك بخفض سعر الفائدة يدفع لرفع الكفاءة الإنتاجية والاستهلاكية في الاقتصاد لدفع عجلة النمو.
  - إلا أن معدلات سعر الفائدة تعد الهدف الوسيط لتأثيرها والذي منه تفك التأثيرات على جميع المتغيرات والعوامل الاقتصادية المتنوعة وتصبح محددة أساسا لقرارات الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي للأفراد من المستثمرين.

1 نفس المرجع، ص 86.

2 محب خله توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 187.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

ويتميز معدل سعر الفائدة عن غيره من العوامل الاقتصادية الأخرى ذات التأثيرات المتباينة بأهمية المحورية لمعظم قرارات التمويل والاستثمار ويعد هو السبب الرئيسي للمفاضلة بين قرار وآخر، ولذلك تعددت دراسات المستثمرين لإمكانية التنبؤ باتجاهات سعر الفائدة، ويعد التنبؤ بأسعار الفائدة من أصعب المهام التي يمكن أن يقوم بها المحلل المالي والاقتصادي، إلا أنه يوجد بعض المحاور الهامة التي يمكن أن تبنى عليها الدراسات المحددة لأسعار الفائدة منها:<sup>1</sup>

معدلات التضخم السائد والتي تؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للنقود وتفقد المعدل الأسمى لأسعار الفائدة قوته الشرائية بالتبعية ليتولد ما يسمى بالعائد الحقيقي لأسعار الفائدة والذي يعبر عن معدل النمو في القوة الشرائية الناتجة عن عمليات الاستثمار بعد استبعاد معدل التضخم السائد من معدل الفائدة الرسمي.

✓ أي يصبح معدل الفائدة الاسمي (NIR) = معدل الفائدة الحقيقي (RIR) + معدل التضخم IN

### الفرع الثاني: تحليل البطالة

تعرف البطالة بأنها ظاهرة اختلال التوازن في سوق العمل، حيث لا يتمكن جزء من قوة العمل في المجتمع من الحصول على عمل منتج، رغم أنه راغب وقادر على القيام بالعمل.<sup>2</sup> تعرف البطالة وفق مؤسسة العمال الدولية ILO هو أن العاطل عن العمل هو ذلك الفرد الذي يكون فوق سن معينة بلا عمل وهو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه عند مستوى اجر سائد لكنه لا يجده.<sup>3</sup> وتكتسب مشكلة البطالة خطورتها من الاعتبارات التالية:

✓ لا شك أن تخفيض معدل البطالة يعتبر هدفا رئيسيا في أي اقتصاد، إلا أن تحقيق هذا الهدف قد يكون على حساب أهداف أخرى لا تقل أهمية، وفي مقدمتها استقرار الأسعار، فالارتفاع بمستوى العمالة (السعي لتجنب البطالة) يصحبه خلق دخول إضافية تتحول إلى قوة شرائية جديدة تدفع بالأسعار إلى اعلي، ومن ثم يصبح زيادة معدل التضخم هو الثمن الذي يدفعه المجتمع لخفض معدل البطالة فيه، وأي محاولة للحد من التضخم تعنى تخفيض هوامش الربح في المشروعات الأمر الذي يؤثر سلبا على الأصول المالية كما سبق الإشارة.<sup>4</sup>

✓ ارتفاع نسبة البطالة يعني أن الموارد لا يتم استخدامها بكفاءة بالإضافة أنها تعبر عن تراجع الإنفاق عند المستهلكين وذلك نتيجة أن عدد قليل من الأفراد يتلقوا الرواتب، كل هذا له تأثير سلبي كبير على قطاع العمالة الذي يؤثر أيضا على مؤشرات الإنفاق في الأسواق التي هي المحرك الأساسي للاقتصاد<sup>(5)</sup>.

1 شريف خورشيد، مرجع شامل في التحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 52.

2 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 184.

3 نفس المرجع، ص 185.

4 نفس المرجع، ص 185.

5 شريف خورشيد، مرجع شامل في التحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 40.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ ونجد أن هذا يتسبب في تراجع الثقة عند المستهلكين في القطاعات المختلفة من الاقتصاد الأمر الذي يؤدي إلى تراجع مثل هذه القطاعات.

✓ نجد أن التأثير المباشر للمؤشر على الأسواق ضعيف نتيجة عدم تعلقه بشكل مباشر بمعدلات التضخم أو النمو، ولكنه قد يكون لها تأثير محدود على أسواق الأسهم باعتبارها تتأثر بأية بيانات تهتم بثقة المستهلكين أو الإنفاق، حيث تدفع هذه المؤشرات حين ترفع إلى زيادة الإقبال على أسهم الشركات مما يدفع أسواق الأسهم إلى الارتفاع بالتبعية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تحليل التضخم

التضخم هو الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار، ولا يقصد به ارتفاع سعر سلعة وإنما أسعار السلع عموماً، بحيث كلما ارتفع المستوى العام لأسعار السلع والخدمات فإن القيمة التي يشتريها الدينار من هذه السلع تقل، وبالتالي فإن التضخم يؤدي إلى تناقص القوة الشرائية للنقود.<sup>2</sup> يعد التضخم من أخطر ما يواجه الاقتصاد من ظواهر نقدية حيث يترتب عليه العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية السيئة، وللتضخم تعريفات عديدة منها ما يهتم بإبراز مظهره والمتمثل في ارتفاع الأسعار ومنها ما يركز على بيان سببه.<sup>3</sup> ويعد من أكثر التعريفات شيوعاً للتضخم ذلك الذي يبرزه على أساس انه يتمثل في الارتفاع العام والمتواصل في الأسعار.

ومن أهم المشاكل التي تواجه الاستخدام العملي لهذا التعريف الشائع للتضخم أن ارتفاع الأسعار قد لا يكون تضخيماً بل يكون راجعاً إلى حدوث انخفاض طارئ في العرض الكلي، كما هو الحال عند تعرض الإنتاج الزراعي في بلد يعتمد اقتصاده القومي على الزراعة بصفة أساسية لظروف قحط في عدة مواسم متتالية، فالارتفاع المتتالي في الأسعار في هذه الحالة لا يعد تضخيماً بل هو نتيجة لديناميكية جهاز الثمن الذي يعمل على تحقيق التوازن بين العرض المتناقص والطلب كما انه محدود بالظروف التي تسببت فيه ولن يلبث أن يزول بزوالها.<sup>4</sup>

كذلك يوجد آثار التضخم على القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية حيث أن أرباح التي تظهر بالقوائم المالية هي أرباح صورية وليست حقيقية هذه من جهة أن الإيرادات التي تظهر في القوائم المالية معبرا عنها بالوحدة النقدية الحالية مقارنة بالمصرف كالأستهلاك وتكلفة المبيعات التي تظهر معبرا عنها بوحدات نقدية غير متماثلة هي خليط من الوحدات النقدية لفترات سابقة والسائدة خلال العام، وهذا ما لا يعطي القيمة الحقيقية لأرباح الشركات وخاصة إذا كان الاقتصاد يعاني من التضخم حيث عندما يكون

1 نفس المرجع، ص 41.

2 محمود حسين الوادي، وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 310.

3 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 182.

4 نفس المرجع، ص 183.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

تحويل القوائم المالية بالوحدة نقد أجنبية هنا يكون تأثير كبير وواضح على إيرادات المؤسسات وهنا تأثير على أسواق المال من حيث تداول أوراق المالية لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>

وتشير معدلات التضخم المرتفعة إلى أن الطلب على السلع والخدمات في المجتمعات ما يفوق القدرات الإنتاجية لهذا المجتمع، الأمر الذي ينعكس بزيادة الطلب على العرض ومن ثم ارتفاع الأسعار، وكلما زادت الفجوة بين الطلب والعرض الناتجة عن زيادة الطلب كلما ارتفعت معدلات التضخم وسادت بيئة تضخمية تجعل المستثمرين يركز فيها على اقتناء الأصول التي تستفيد من هذه البيئة، فأسعار العقارات وغيرها من الأصول المالية تميل للارتفاع في فترات التضخم وبذلك فإن المستثمر قد يسعى للتحوّل من الأصول المالية إلى الأصول الحقيقية الملموسة، وابتعد عن اقتناء الأدوات ذات العائد الثابت والتزامات الديون طويلة الأجل.<sup>2</sup>

وهكذا فإن للتضخم آثارا على توزيع الثروة التي تأخذ شكل الأصول العينية، حيث أن الأفراد الذين يملكون عقارات وأراضي يزيد حج ثروتهم في حالة التضخم، بحيث يصبح بإمكانهم بيع هذه العقارات والأراضي بمبالغ نقدية تفوق ما دفعوه عند قيامهم بالشراء، وعلى العكس فإن الأفراد الذين لديهم أصول نقدية سوف يتعرضون للخسارة أثناء سيادة البيئة التضخمية، حيث يتقاضون عائد متدني للفائدة غالبا ما يكون أقل من معدل الزيادة في الأسعار، مما يترتب عليه انخفاض في قدراتهم الشرائية، أي بمعنى انخفاض القيمة الحقيقية للثروة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: تحليل السياسة النقدية والمالية

نجد أن تأثير كل من السياسة النقدية والمالية على الاقتصاد بحيث نجد أكثر من وجهة نظر حول هذا الموضوع، فالنقدون يرون أن السياسة النقدية هي أكثر فعالية في توجيه الاقتصاد عن السياسة المالية سواء في المدى القصير أو الطويل ولهذا تراهم يهتمون بالسياسة المالية وحسب اعتقادهم أن نمو المعروض النقدي بنسب محسومة شرط ضروري وكافي من أجل نمو الدخل في حين أن الكنزويون يعظمون دور السياسة المالية في التأثير على النشاط الاقتصادي وأنها لا تقل على السياسة النقدية في ذلك، ومهما يكن من اختلاف في وجهة نظر الاقتصاديين فإن التنسيق بين السياسة المالية والنقدية يعتبر أمرا ضروريا وذلك لأن لكل منهما تأثيرات مشتركة على النشاط الاقتصادي وتهدفان إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي للنواتج الإجمالي والأسعار والعمالة وميزان المدفوعات.<sup>4</sup>

### الفرع الأول: تحليل سياسة النقدية

1 محمود حسين الوادي والآخرين، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 311.

2 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 183.

3 نفس المرجع، ص 184.

4 دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر، 1990-2004، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، 2006، ص 46.



## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

يسعى البنك المركزي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية المنشودة من خلال تنظيم عملية تقويم الائتمان والنقود، فعندما يرغب البنك المركزي في زيادة المعروض من النقود الائتمان للعمل على رفع مستوى الدخل والعمالة، فإنه يتبع سياسة نقدية متساهلة أما عندما يرغب في تقليص المعروض من النقود والائتمان والمساعدة في مواجهة التضخم، فإنه يتبع سياسة نقدية مشددة.<sup>1</sup>

ويوجد لدى البنك المركزي عدة أدوات يستخدمها لإحداث التأثير في المعروض من النقود والائتمان، وتعمل هذه الأدوات بشكل أساسي عن طريق تغيير أو تعديل قدرة البنوك التجارية على منح القروض، وبهذه الطريقة يزيد أو ينقص المعروض من النقود، فالبنوك التجارية يجب أن تحتفظ باحتياطات وهي عبارة عن الأصول التي تحتفظ بها مقابل التزاماتها أو مطلوباتها المتمثلة في الودائع، ويحدد البنك المركزي النسبة المئوية التي يجب أن يحتفظ بها البنوك كحد أدنى في مقابل مطلوباتها المتمثلة في الودائع، ويحدد البنك المركزي النسبة المئوية التي يجب أن تحتفظ بها البنوك كحد أدنى في مقابل مطلوباتها.<sup>2</sup>

ومن خلال قيام البنك المركزي بخفض النسبة المئوية للاحتياطات التي تحتفظ بها البنوك التجارية فإنه يزيد من قدراتها في منح الائتمان ومن ثم فإنها تزيد بذلك من المعروض من النقود والعكس صحيح، كذلك فإن البنك المركزي يقوم من خلال رفع النسبة المئوية للاحتياطي الإلزامي بخفض قدرة البنك على منح الائتمان وقد يتسبب في تقليص القروض التي تقدمها مما يعمل بدوره على خفض المعروض من النقود والائتمان والعكس صحيح.<sup>3</sup>

وسعر إعادة الخصم هو سعر الفائدة التي يتقاضاه البنك المركزي عندما تقتصر منه البنوك، فإذا رغب البنك المركزي في زيادة المعروض من النقود فإنه يخفض سعر إعادة الخصم ليشجع البنوك على اقتراض الاحتياطات من البنك المركزي، وعندما تقوم البنوك بدورها بتسليف الأموال المقترضة من البنك المركزي فإن المعروض من النقود يزيد ويحدث العكس عندما يسعى البنك المركزي إلى خفض المعروض من النقود فيرفع سعر إعادة الخصم مما يدفع البنوك إلى الإحجام عن الاقتراض من البنك المركزي.<sup>4</sup> حيث يقوم البنك المركزي بشراء أو بيع الأوراق المالية الحكومية (وخاصة أذون الخزانة)، حيث يتمكن البنك المركزي من خلال شراء وبيع تلك الأوراق المالية من تغيير المعروض من النقود المتداولة واحتياطات البنوك التجارية، ويجوز للبنك المركزي شراء أو بيع الأوراق المالية في أي وقت وبأي كمية ومن ثم فإنه يستطيع أن يؤثر على كمية وسائل الدفع (أي المعروض من النقود) والائتمان وقتما يتطلب الأمر ذلك.<sup>5</sup>

1 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، المرجع سابق، ص 175.

2 نفس المرجع، ص 176.

3 نفس المرجع، ص 176-177.

4 نفس المرجع، ص 177.

5 محمود حسين الوادي، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 320.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

وعندما يرغب البنك المركزي في زيادة المعروض من النقود واحتياطات النظام المصرفي فإنه يقوم بشراء الأوراق المالية ويتم تحويل ملكية الأوراق المالية للبنك المركزي الذي يقوم بدفع قيمتها عن طريق تحرير شيكات مسحوبة عليه، يقوم البائعون بإيداعها في البنوك التجارية وتقوم الأخيرة بمبادلة الشيكات في غرفة المقاصة واستلام الاحتياطات من البنك المركزي.<sup>1</sup>

والتأثير الإجمالي لإتباع البنك المركزي لسياسة نقدية يستهدف من ورائها تشجيع الاستهلاك والاستثمار وخلق حالة من الانتعاش الاقتصادي هذا التأثير يأتي من خلال:<sup>2</sup>

✓ زيادة المعروض من النقود من خلال زيادة الودائع.

✓ زيادة احتياطات النظام المصرفي.

ويؤدي ذلك ارتفاع قدرة النظام المصرفي (التجاري) على زيادة المعروض من النقود وإصدار ائتمانات جديدة، وشراء الأوراق المالية الحكومية بواسطة البنك المركزي من الجمهور لا يؤدي فقط إلى زيادة المعروض من النقود، ولكن أيضا يخلق إمكانية حدوث زيادات إضافية من خلال الزيادة في الاحتياطات الخاصة بالبنوك التجارية.

وعندما يرغب البنك المركزي في إتباع سياسة متشددة يستهدف منع التضخم مثلا، فإن ذلك يتمثل في تقليص المعروض من النقود حيث يبيع الأوراق المالية الحكومية ويقبض مقابلها الأمر الذي يؤدي إلى تغيير عرض النقود، وقدرة البنوك التجارية على منح الائتمان، أن أهمية عملية السوق المفتوحة بصفة خاصة تتركز في بعدين أساسيين:<sup>3</sup>

✓ الأول: أن شراء وبيع الأوراق المالية الحكومية (السندات) لها تأثير مباشر على أسعار الفائدة وأسعار السندات فعندما يشتري البنك المركزي أوراق مالية على الخزينة (أوذن الخزانة) مثلا فإن يرفع أسعارها ويتسبب في هبوط عوائدها ونتيجة لذلك يشتري المستثمر الأوراق المالية للشركات مما يرفع أسعارها ويؤدي إلى انخفاض عوائدها، وينتقل التأثير على العوائد عمليات الشراء في السوق المفتوحة بواسطة البنك المركزي إلى أدوات الدين الأخرى.

ويحدث العكس عندما يبيع البنك المركزي الأوراق المالية الحكومية (السندات) حيث يعمل ذلك على خفض أسعارها وزيادة أسعار الفائدة، ويتحول المستثمرون من شراء الأوراق المالية للشركات إلى شراء الأوراق المالية الحكومية، ما يخفض سعر السندات التي تصدرها الشركات ويزيد من عائدتها، وهكذا فإن بيع الأوراق المالية الحكومية بواسطة البنك المركزي ينتقل إلى ديون الشركات وكافة أشكال المديونية الأخرى.

1 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 176.

2 نفس المرجع، ص 177.

3 نفس المرجع، ص 177-178.

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ ثانياً: أن هناك تأثير غير مباشر على أسعار الأوراق المالية، وهذا التأثير هو نتاج تأثيرات السياسة النقدية على قدرة المؤسسات الاقتصادية (الشركات والمؤسسات المختلفة) في تحقيقها للأرباح. فلا شك أن تغيير السياسة النقدية يؤثر على تكلفة تمويل منظمات الأعمال حيث أن التشدد في منح الائتمان وحجبه يزيد من تكلفة التمويل وبالتالي انخفاض الأرباح، وتنعكس الزيادة في تكلفة الائتمان على الأسعار التي تحددها المؤسسات لمنتجاتها وهو ما يمكن أن يقلل ن الطلب على إنتاجها ويزيد هذا الانخفاض في الطلب بدوره من التكلفة التمويلية ويسبب في هبوط الأرباح. وبالتالي إلى التأثير على الأرباح فإن إتباع سياسة أكثر صرامة ينتج عنه قيام الأفراد بزيادة معدل العائد الذي يطلبونه على استثمارات حقوق الملكية (الأسهم)، فإذا كان يمكن للمستثمرين كسب المزيد من خلال أدوات الدين (السندات) عما كان ممكناً قبل الزيادة في أسعار الفائدة فإنهم سوف يطلبون عوائد اعلي على استثمارات حقوق الملكية، وهكذا فإن هناك ضغطاً من مصدرين يدفع أسعار الأسهم للانخفاض ومن المحتمل أن يؤدي ارتفاع أسعار الفائدة إلى مكاسب فعلية اقل والى معدلات عائد مطلوبة اعلي وهذان العنصران يؤثران بخفض أسعار الوراق المالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: السياسة المالية

وتعني استخدام الإيرادات والنفقات والدين العام من اجل تحقيق مستوى مرتفع من الدخل الكلي ولمنع حدوث التضخم الاقتصادي أي استخدام بعض السياسات الحكومية من اجل تحقيق الأهداف الاقتصادية المتوخاة، وبمنظرة سريعة لهذا المفهوم نلاحظ أن السياسة المالية تهتم بدراسة الوجه والمسائل المالية المتعلقة بالأنشطة الحكومية من نفقات وإيرادات وميزانية دولة وقيامها بالاقتراض العام، كل ذلك من اجل التأثير على الوضع الاقتصادي من خلال استخدام هذه الأدوات ولعل هذا هو المفهوم الأكثر التصاقاً بالواقع منذ أن جاء كينز بأفكاره المتعلقة بماهية دور الدولة في تحريك عجلة الاقتصاد وآليات حل المشاكل الاقتصادية من خلال السياسة المالية وأدواتها المختلفة.<sup>2</sup>

وتختلف وظائف وأهداف السياسة المالية من دولة لأخرى بحسب درجة التقدم الاقتصادي فيها، كما قد تختلف من وقت لآخر في الدولة ذاتها تبعا لاختلاف الظروف الاقتصادية، ولذا يمكن تلخيص أهم أهداف السياسة المالية بما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد المتاحة لاستغلال الأمثل.
- ✓ تحقيق العمالة الكاملة، حيث تلعب السياسة المالية دورا فعالا في تحديد مستوى العمالة، وبالتالي مستوى الأجور والأسعار لتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

1 نفس المرجع، ص 178.

2 محمود حسين الوادي، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 323.

3 نفس المرجع، ص 323.

## الفصل الثاني: التخصيص الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ تحقيق التقدم الاقتصادي، ويقاس ذلك من خلال متوسط نصيب الفرد من السلع والخدمات والذي يعتبر مؤشرا لمدى التقدم الاقتصادي للأفراد.
- ✓ تحقيق العدالة في توزيع الدخل، ومحاولة تقليل الفجوات الكبيرة بين مستويات لدخول المختلفة. هناك نوعان من أدوات السياسة المالية هما:<sup>1</sup>
- ✓ الأدوات التلقائية حيث تقوم بتحقيق أهداف السياسة المالية بطريقة ذاتية دون مباشر من الحكومة.
- ✓ الأدوات المقصودة، وهي التي تحتاج إلى التدخل من قبل واضعي أو راسمي السياسة الاقتصادية. ويشمل النوع الأول من الأدوات التلقائية للسياسة المالية ما يلي:
- ✓ الضرائب التصاعدية وهي التي تزيد مع زيادة الدخل وتتنخفض بانخفاضه.
- ✓ المدفوعات التحويلية من الحكومة إلى القطاع العائلي في شكل إعانات ومساعدات.
- ✓ سياسات الدعم وتشمل دعم قطاع المزارعين خاصة.
- أما الأدوات المقصودة للسياسة المالية والتي تتطلب دخول الحكومة في نشاطات معينة من أجل تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية فيما يلي:<sup>2</sup>
- 1- الإنفاق العام والضرائب: حيث يعتبر الإنفاق العام والضرائب سياستان متلازمتان بحيث انه في حال وجود تضخم تزيد الحكومة معدلات الضرائب أو تخفض معدلات الإنفاق أو كلاهما معا، والعكس تماما في حالة الكساد، تزيد الدولة من الإنفاق الحكومي أو تخفض معدلات الضرائب أو كلاهما معا؛
- 2- الموازنة العامة: ويقصد بها موازنة الدولة بين إيراداتها ونفقاتها بهدف التأثير على مستوى النشاط الاقتصادي، بحيث تزيد الدولة الإنفاق في حالة الانكماش وتخفضه في حالة التضخم، فتحقق الموازنة عجزا في حالة الكساد وفائضا في حالة التضخم؛
- 3- الدين العام (الاقتراض): وهي الأموال التي تقتترضها الدولة من المواطنين مقابل أسعار فوائد مرتفعة تكون في العادة اعلي من السعر السائد، واو من المصارف حيث تقتترض الدولة من البنوك التجارية، عن طريق دخول البنك المركزي كمثل للدولة إلى السوق المالي بائعا للسندات الحكومية.
- ويمكن تلخيص دور السياسة المالية بما يلي:
1. التأثير على الاستهلاك من خلال النفقات العامة وذلك من خلال العمل على تشجيع الاستهلاك بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك الأمر بالنسبة للضرائب عندما تزيد الدولة نسبة الضرائب فهي تخفض الدخل المتاح لدى المستهلكين والعكس في حال تخفيض الضرائب؛
2. التأثير على الاستثمار: حيث يؤثر الإنفاق العام بشكل مباشر على الاستثمار، لان الإنفاق العام يتكون من إنفاق استهلاكي أو استثماري، ولهذا فان زيادة الإنفاق تؤدي إلى زيادة الاستثمار، وكذلك فان الإنفاق العام يؤدي في الحقيقة إلى زيادة الدخل المتاح والذي يؤدي بدوره لزيادة الطلب على الإنتاج وهذا

1 نفس المرجع، ص 324.

2 نفس المرجع، ص 325.

## الفصل الثاني: التحدي الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية

يؤدي حتماً إلى زيادة الاستثمار، ومن ناحية أخرى تعتبر الإيرادات العامة سواء كانت ضريبية أو غير ضريبية (الدين العام) نوع من الادخار الإجباري الذي يحول الدخل من الاستهلاك إلى الادخار، والادخار يتحول بدوره إلى استثمار مباشر أو غير مباشر؛

3. التأثير على الأسعار: حيث تلجأ الدولة في حالة التضخم إلى تقليل الإنفاق العام وزيادة الضرائب وهذا يؤدي إلى انخفاض الطلب الكلي وهذا بدوره يقلل الأسعار، أما في حالة الانكماش (الكساد) تقوم الدولة بتخفيض الضرائب مما يؤدي إلى زيادة الطلب (نتيجة لزيادة الدخل المتاح) وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع الأسعار؛

4. التأثير على التوظيف: حيث أن زيادة الطلب على عناصر الإنتاج يؤدي على زيادة التوظيف والاستخدام لعناصر الإنتاج، فيزيد الاستخدام والتشغيل للقوى العاملة وبالتالي المساعدة في التخلص من مشكلة البطالة؛

5. التأثير على زيادة الدخل وإعادة توزيعه: لان الإنفاق الحكومي يعتبر بصورة أو بأخرى عملية خلق دخول جديدة لبعض فئات المجتمع، كما تقوم هذه السياسة بالتأثير في عملية إعادة توزيع الدخل من خلال الضرائب المفروضة على الفئات ذات الدخل المرتفعة، كما أن تقديم بعض السلع بصورة مجانية يعمل بصورة غير مباشرة على إعادة توزيع الدخل لصالح الفئات ذات الدخل المنخفضة.

### المطلب الرابع: تحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري

سوف يتم تحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري وكيف يؤثر على اتخاذ القرار الاستثماري.

#### الفرع الأول: تحليل ميزان المدفوعات

يعرف ميزان المدفوعات لدولة ما بأنه تسجيل نظامي لكافة المعاملات الاقتصادية التي تتم في فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة بين المقيمين في بلد ما والمقيمين في البلد الأخرى.<sup>1</sup>

كذلك هو عبارة عن بيان منظم يسجل جميع العمليات الاقتصادية الخارجية، التي تتم في فترة زمنية معينة بين دول معينة والعالم الخارجي، والتي تنشأ عنها حقوق لهذه الدولة على العالم الخارجي أو ديون والتزامات عليها من قبل العالم الخارجي.<sup>2</sup>

أن بيانات ميزان المدفوعات لها دلالتها عن الأحوال الاقتصادية للدولة بغض النظر عن الفترات الزمنية التي تغطيها ونذكر أهمية بيانات ميزان المدفوعات على مستوى الكلي أي سياسة الدولة وعلى مستوى الجزئي بنسبة للمستثمر في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1 سامي خليل، الاقتصاد الدولي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 773.

2 سامويلسون بول ايه، علم الاقتصاد، مكتبة لبنان ناشرون، طبعة 1، بيروت، لبنان، 2006، ص .

3 شريف خورشيد، مرجع شامل للتحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 19.

## الفصل الثاني: التحفيز الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ أن هيكل هذه المعاملات الاقتصادية تعكس قوة الاقتصاد وقابليته مع المتغيرات الحاصلة في الاقتصاد الدولي لأنه يعكس حجم وهيكل كل من الصادرات والمنتجات بما فيه العوامل المؤثرة عليه كحجم الاستثمار ودرجة التوظيف، ومستوى الأسعار والتكاليف إلى غير ذلك؛
- ✓ أن ميزان المدفوعات يظهر القوة المحددة لسعر الصرف من خلال ظروف الطلب وعرض العملات الأجنبية ويبين أثر السياسات الاقتصادية على هيكل التجارة الخارجية من حيث حجم المبادلات ونوع سلع التبادل، الشيء الذي أدى إلى متابعة ومعرفة مدى تطور البنيان الاقتصادي للدولة ونتائج سياستها الاقتصادية؛
- ✓ ويشكل ميزان المدفوعات أداة هامة تساعد السلطات العامة على تخطيط وتوجيه العلاقات الاقتصادية الخارجية للبلد بسبب هيكله الجامع، كتخطيط التجارة الخارجية من الجانب السلعي والجغرافي أو عند وضع السياسات المالية والنقدية، ولذلك تعد المعلومات المدونة به ضرورية للبنوك والمؤسسات والأشخاص ضمن مجالات التمويل والتجارة الخارجية؛
- ✓ ويعتبر ميزان المدفوعات من أكثر القوائم الإحصائية أهمية بالنسبة لأي بلد فهو يبين المركز التجاري للبلد والتغيرات في صافي مركزه كمقروض أو مقترض دولي والتغيرات في احتياطياته الرسمية من الذهب والعملات الأجنبية؛ لهذه الأسباب فإن ميزان المدفوعات يمكن أن يكون مفيدا جدا للسلطات النقدية للبلد؛
- ✓ حيث أن جزء من الحساب الجاري هو صافي تدفقات النقدية التي تظهر على قيمة السلع المتبادلة في الميزان التجاري إلى جانب كونها مقياس للدخل بشتى أنواعه إلى جانب المساعدات الحكومية وغيرها، حيث أن قيمة الإيجابية للحساب الجاري تدل على أن نقد الذي يدخل إلى الدولة أكبر من الخارج منها وهذا ما يعطي سيولة كبيرة والعكس صحيح؛
- ✓ كذلك الحساب الجاري يظهر أيضا الطلب والعرض على العملة عن طريق الصافي وليس بالضرورة أن يتم ذلك عن طريق نسب القيمة الايجابية إلى الطلب الكبير بل أن الفرق والتغير الكمي أو النسبي في العجز أو الفائض يعطي صورة اقرب للحقيقة ومنه تتأثر العملة أن كانت تغيرات واسعة في الحساب الجاري، أي أن فائض في سجل الحساب الجاري يدل على أن صافي النقد الذي يدخل إلى الدولة أكبر من يخرج منها وهذا ما يعطي سيولة كبيرة في الدولة يعطي قوة للعملة ولأسواق الأسهم وخاصة قطاع التجارة والخدمات والعكس صحيح؛<sup>1</sup>
- ✓ في حالة ارتفاع الفائض فإن ذلك قد يكون مؤشر مبكر لارتفاع التضخم مستقبلا هذا ويدل في نفس الوقت إلى احتمال (وليس تأكيد) بان يتحسن الناتج المحلي الإجمالي، ومن هنا إذا استمر الارتفاع في الفائض في وقت ترتفع فيه مستويات التضخم فإن ذلك قد يستدعي رفع في الفائدة المرجعية؛<sup>2</sup>

1 نفس المرجع، ص 20.

2. نفس المرجع، ص 17.

## الفصل الثاني: التحخيص الاقتصادي للاتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ التضخم من الناحية الاقتصادية يؤدي إلى ارتفاع الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار الأجنبية، فتنخفض الصادرات وترتفع الواردات نظرا لان أسعار السلع الأجنبية تصبح أكثر جاذبية بالنسبة للمقيمين، مقارنة مع أسعار المحلية، وتؤدي زيادة الدخل الدولة معينة إلى زيادة الطلب على الواردات، ويحدث العكس في حالة الانخفاض، ولتغير في أسعار الفائدة يؤثر على حركة رؤوس الأموال الداخلة والعكس صحيح وتصبح أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين، ويؤدي إلى ارتفاع قيمة العملة وهنا إلى خفض القدرة التنافسية للسلع والخدمات المنتجة محليا وهذا تشجع المستثمرين على الإنتاج سواء الخدمي أو السلعي محليا والعكس صحيح، حيث أن تخفيض سعر الصرف إلى زيادة القدرة التنافسية للصادرات، وتجعل أسعار الواردات اقل جاذبية بالنسبة للمقيمين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تحليل ميزان التجاري

تعددت مفاهيم حول ميزان التجاري حيث أن تتفق في سياق واحد ويمكن توضيحها كما يلي:

- ✓ يقصد بالميزان التجاري هو رصيد العمليات التجارية أي المشتريات والمبيعات من السلع والخدمات.<sup>2</sup>
- ✓ ويعرف ميزان التجاري بأنه الفرق بين قيمة الصادرات دولة وقيمة وارداتها من السلع والخدمات.<sup>3</sup>

$$\text{رصيد الميزان التجاري} = \text{إجمالي صادرات البلد (X)} - \text{إجمالي واردات البلد (Y)}$$

ينقسم الميزان التجاري إلى جزأين ميزان تجاري سلعي وميزان تجاري خدمي، ويعتبر هذا الحساب من أهم الحسابات في المعاملات الدولية ويمكن تلخيص آثار ميزان المدفوعات على الاقتصاد البلد، ونذكر أهم النقاط التالية:

- ✓ ففي حال سجل الميزان التجاري قيمة ايجابية هذا يدل على أن صافي النقد الذي يدخل الدولة اكبر من الذي يخرج منها وهذا ما يعطي سيولة كبيرة في الدولة ويعطي قوة للعملة وقوة في أسواق الأسهم وخاصة قطاع التجارة والاستثمار.<sup>4</sup>

1إسام الحجار، العلاقات الاقتصادية الدولية، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص 64.

2 حماد، طارق عبد العال، التحليل الفني والتحليل الأساسي للأوراق المالية، مرجع سابق ص 102.

3 نفس المرجع، ص 103.

4 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت،

العدد 24 ديسمبر 2003، ص 21.

### خلاصة الفصل

تؤدي عملية التحليل المتغيرات البيئية الداخلية دورا هاما في للمؤسسات حيث تمد صانعو القرارات الاستثمارية بالعديد من المعلومات والمؤشرات الاقتصادية، حيث تساعدهم في تحديد الفرص والتهديدات المتوقعة تساعدهم في بناء وضعية ملائمة بما يتماشى مع مستوى أدائها، وتهدف دراسة السوق وهيكل المنافسة وأبعاد العلاقات بين المؤسسة والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والتكنولوجية والاجتماعية، بهدف معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة على المستوى البعيد، هنا يجب على المؤسسة التأقلم مع هذه المتغيرات بما يتماشى مع خطتها الإستراتيجية للحفاظ على بقائها واستمراريتها، وهنا على المؤسسة تولي اهتمام بتحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي، كتحليل تكاليف الإنتاج والعوامل التي تؤثر في تكاليف الإنتاج وتحديد الظروف التي تؤثر في تكاليف الإنتاج، كذلك العوامل المؤثر على العرض والطلب في المؤسسة وكيفية تحديد السعر في السوق المحلي وعلى المستوى الدولي ودراسة السوق على المستوى الجزئي، وهذا بهدف معرفة الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة على المستوى الجزئي.

أما على المستوى الكلي هدفها معرفة المتغيرات الكلية لمساعدة متخذ القرارات سواء بتوسعة نشاطه أو التقليل منها، وهنا يجب تحليل وقياس بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية المختلفة، ومن هذه المتغيرات مستوى الناتج المحلي الإجمالي، والسياسة المالية، ومعدلات التضخم، والسياسة النقدية، ومعدل الفائدة، وسعر الصرف، ومعدل البطالة وغيرها من المؤشرات الكلية في الاقتصاد الوطني، قصد المعرفة الجديدة للمحيط الخارجي البعيد من المؤسسة، وهذه المتغيرات يعتمد عليها متخذ القرار الاستثماري، مثلا أسعار الصرف المنخفضة والدول التي يجب أن يستورد منها، كذلك معدل متوسط دخل الفرد هذا يعكس قدرة الفرد على الاستهلاك، كذلك السياسات المالية وتوجهات الدولة في القطاعات مثلا القطاع الصناعي والتسهيلات الجبائية كل هذه المتغيرات يأخذها بعين الاعتبار لاتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على المؤسسة واستمرارها ونجاحها وزيادة حصتها السوقية على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي.



# الفصل الثالث

## دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### تمهيد:

التشخيص المالي هو علم له قواعد ومعايير وأسس يستند إليها، ويعتبر البيانات والمعلومات الخاصة بالتقارير المالية والقوائم المحاسبية مدخلات التشخيص المالي فأصبح من الضروري إعداد القوائم المالية وفق المتطلبات المعايير المحاسبية الدولية، يعتبر التشخيص المالي هدف الوظيفة المالية داخل المؤسسة وتعني بدراسة وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة قصد التعرف على نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف وتجنبها أو إصلاحها إذ أمكن.

كما تفيد تقارير التشخيص المالي رجال الأعمال في مواقعهم المختلفة خصوصا المعنيين منهم باتخاذ القرارات المالية في مجالات الاستثمار وخاصة الاستثمار في الأسواق المالية، لأن عملية اتخاذ القرارات في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد عملية سهلة، وعلى صانع القرار القيام بها اعتمادا على الخبرات الذاتية دون دعمها بنتائج التشخيص المالي وتوقعاته. كما أن الأرقام المطلقة وحدها غير قادرة على تقديم معطيات عن وضعية المالية المؤسسة يجب تحليل مدلولات هذه الأرقام وتفسيرها في ضوء ما تمثله من الأنشطة الفعلية، وما توفره من مؤشرات يمكن الاستدلال بها على المستقبل.

فان مصير ومستقبل المؤسسة يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات الاستثمارية وعلى متخذ القرار أن لا يغامر بمصير المؤسسة، لهاذ فان المعلومات وتقارير المالية الدقيقة وفي الوقت المناسب أصبحت ضرورية لتعطي صورة واضحة عن حالة المؤسسة وتساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار الأنسب بغيت تحقيق الأهداف المرجوة في ظل الإمكانيات والطاقات المتاحة لها، وعلى هذا السياق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول تم توضيح مفاهيم عامة حول التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية وأهميته وأهدافه ومقوماته ومراحل التشخيص المالي، أما في المبحث الثاني تطرقنا كيفية إعداد القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية كمدخلات للتشخيص المالي وتم التطرق إلى هيئات إعداد المعايير المحاسبية الدولية كمدخل والقوائم المالية المستخدمة في التشخيص المالي، أما في المبحث الثالث التشخيص المالي كأداة تساعده في اتخاذ القرارات الاستثمارية وتم التطرق إلى تحليل الهيكل المالي على أساس الميزانية كذلك التطرق إلى تقييم النشاط والنتائج وتقييم وتحليل المردودية وفي الأخير تحليل جدول التدفقات النقدية والمؤشرات المشتركة.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص المالي

سوف نتطرق إلى عموميات حول التشخيص المالي ودوره في لاتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم التشخيص المالي

يمكن تعريفه على انه تشخيص للوضع المالي للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو إقبال القوائم المالية، من اجل تحديد نقاط الضعف والبحث عن أسبابها ومعالجتها.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك التشخيص المالي على انه عملية تحليل للوضع المالي باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ذات الطبيعة المالية.<sup>2</sup>

عرف " بأنه فرع من فروع المعرفة، ومجال من مجالات العلوم الاقتصادية الذي كان ولا يزال يعني الدراسة القوائم المالية دراسة تفصيلية تحليلية انتقادية بعد تبويبها التلويح الملائم من زاوية المشخص المالي نفسه".<sup>3</sup>

ويعرف كذلك بأنه فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة للمؤسسة اقتصادية معينة عن الفترة أو فترات ماضية، بقصد تقديم معلومات تفيد عن مدى تقدم المؤسسة خلال فترة الدراسة والتنبؤ بنتيجة أعمال الوحدة ونشاطها عن الفترات مقبلة.<sup>4</sup>

كما يعرف بأنه "الدراسة المتفحصة والدقيقة للبيانات الواردة في القوائم المالية، من أجل التوصل إلى المعلومات مفيدة يمكن اعتمادها، لغرض ترشيد عملية اتخاذا القرارات"، في حين أشار أحد الباحثين إلى أن التحليل القوائم المالية ساعدت المستفيدين منها على اتخاذا قراراتهم الاقتصادية".<sup>5</sup>

ويمكن تعريف التشخيص المالي على انه تحليل للوضع المالي للشركة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية قصد تحليل القوائم المالية بهدف استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الخلل من الناحية المالية للشركة و محاولة لإصلاح نقاط الضعف واستغلال الجيد للنقاط القوة.

<sup>1</sup> زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2011، ص16.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي التسيير المالي ، دار وائل للنشر ة التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص65.

<sup>3</sup> صادق الحسني، التشخيص المالي و المحاسبي دراسة معاصرة في الأصول العلمية و تطبيقها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998، ص74.

<sup>4</sup> هيشام احمد حسبو، الاتجاهات الحديثة في التشخيص المالي و المحاسبي، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ، ص5 .

<sup>5</sup> حسين عبد الله التميمي، استخدامات وسائل التشخيص المالي في عملية اتخاذا القرارات في منشآت الأعمال دراسة ميدانية لعينة من الشركات

الصناعية و التجارية في اليمن، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة سلطنة عمان، العدد (69)، يونيو 1997، ص 71.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### المطلب الثاني: مراحل التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرار

إن التشخيص المالي يمر بعدة مراحل حسب نوع التشخيص المالي وهذا مرتبط بهدف المؤسسة من التشخيص المالي الذي يخدم هدف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية، ومساعدتها في اتخاذ قرارات رشيدة هذا في جانب المؤسسة، وهنا يبرز دور التشخيص المالي حسب الجهة المستفيدة منها وسنوضح مراحل التشخيص المالي ودورها وتحديد أهدافها وتقييم أداء قراراتها.

### الفرع الأول: مراحل التشخيص المالي

إن التشخيص المالي يمر بمجموعة من المراحل الأساسية ولا يشترط أن تمر بكل هذه المراحل، فمن الممكن تجاوز بعضها أو دمج بعض الأخر أو تجزئة مراحل أساسية إلى مراحل فرعية، وهذا يرجع إلى نوع التشخيص المالي ودرجة أهمية ومقدار التفصيل المطلوبة... الخ، ونجد أن المراحل التشخيص المالي الأساسية هي:<sup>1</sup>

### أولاً: الحصول على خطاب التكاليف

وتعتبر هذه المرحلة هامة وضرورية نظراً لأنها تحدد الإطار الذي سيعمل فيه المشخص المالي بالإضافة إلى تحديد حقوقه ومسؤوليته وواجباته ونلاحظ في هذا الشأن ما يلي:<sup>2</sup>

✓ عندما تكون مهمة مسندة إلى شخصاً سواء كان خبيراً أو مكتباً استشارياً أو مدقق الحسابات، هنا يصبح خطاب التكاليف يحمل أهمية كبيرة باعتباره يحدد عمل المشخص المالي ومسؤولياته المترتبة عليه ويحدد حقوقه المالية، أي يمثل اتفاقية بين القائم بالتحليل والجهة التي طلبت هذا التحليل، وهنا يصبح خطاب التكاليف كوثيقة هامة في تحكيم في حالة تعارض المصالح بين القائم بالتحليل والجهة التي طلبت التحليل.

✓ عندما يكون مهمة التشخيص المالي مستندة إلى موظف أو وحدة إدارية داخلية تتبع الجهة التي تحتاج إلى التشخيص المالي، وتكون هذه المهمة مستمرة في أغلب الأحيان ومؤقتة في أحيان أخرى، وهنا

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص40.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

يكون خطاب التكليف يوضح مهام القائم بالتحليل بدقة ويجب تحديد حدود وظيفته والجهة التي يعمل بها ويتصل بهم بحيث يقوم بعمله دون معوقات.

### ثانيا: تحديد هدف التحليل بدقة

على المشخص المالي تحديد الهدف الذي ينبغي الوصول إليه ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره وهنا نجد أن هذه المرحلة تحتل أهمية أكبر إذا عرفنا أنها تحدد الوسائل والأساليب التي يقع عليها اختيار المشخص المالي للوصول إلى هذا الهدف، فيقوم المحلل بتحديد الغرض من التحليل حيث تختلف الأهداف حسب الفئات المستفيدة فالمستثمر المرتقب على سبيل المثال يرغب بالتعرف على ربحية الشركات المتوفرة فيها فرص الاستثمار، ويهتم كذلك بسياسات توزيع الأرباح في هذه الشركات، بينما البنوك والمقرضون يهتمون بشكل أساسي بالتعرف على سيولة المؤسسات وقدرتها على سداد ديونها، بينما تولى الإدارة اهتماما خاصا لتقييم الأداء في مختلف الإدارات والأقسام.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي

يتم تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي ما إذا كانت فترة طويلة أو قصيرة، وهنا تحدد سنوات التي سيتم تحليل بياناتها كذلك يتم تحديد البعد الأفقي الذي يشمل واحد من الخيارات التالية:<sup>2</sup>

إما كل الوحدات الإدارية للمؤسسة أو بعضها أو واحدة فقط، وفي هذه المرحلة يتم تحديد البعد المقارن المطلوب والذي يجمع بين البعد الزمني والبعد الأفقي حيث يحدد موضوع المقارنات بدقة بمعنى مقارنة السنوات ببعضها البعض أو مقارنة المؤسسات بمثيلاتها في نفس القطاع سواء في البلد الواحد أو في بلدان أخرى.

### رابعا: تحديد المعلومات المطلوبة لتحقيق الهدف

تحديد المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه والتي تعبر على المدخلات الضرورية لعملية التحليل والتي تؤثر على نتائج مخرجات التحليل بشكل مباشر وهذا يرتبط بعاملين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري و تطبيقي، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 2005، ص76.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحالي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص41.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ دقة المدخلات وكفايتها وملائمتها للتحليل، وهذا ينطبق على الداخلة والخارجة منها مهما كان نوعها سواء محاسبية أو إحصائية أو غيرها، وهنا يفترض تحديد كافة القوائم المالية المتاحة أو بعضها وكذلك تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها (أي هل يكفي تقارير سنة واحدة فقط أو تقارير عدة سنوات).
- ✓ كفاية إجراءات التشغيل المتبعة المطبقة على المدخلات للوصول إلى المخرجات وهذا يغطي كل من إجراءات التشغيل اليدوي والتشغيل باستخدام الحاسوب، ومن الضروري القول أن هذه الإجراءات تشتمل على الإجراءات الفنية الكافية للتشغيل من جهة والإجراءات الرقابة عليها من جهة أخرى.

### خامسا: التأكد من تطبيق المبادئ والفروض والسياسات السليمة على القوائم المالية

ويتضح أن مهمة المشخص المالي في هذه المرحلة ليست سطحية أو مهمة سهلة، ولكنها مرحلة معقدة وحادة ويعتمد نجاحها على وجود محلل مؤهل بشكل كافي، ولديه مهارات الكافية في مجالات التشخيص المالي مع التركيز على المعارف والمهارات المحاسبية والمالية، بحيث أن المشخص المالي يتأكد من القوائم المالية السليمة والمعبرة والصادقة التي تسهل عملية التحليل، ومن خلال تقرير مدقق الحسابات أنها في حالة عدم التأكد من مصداقية القوائم المالية فإنه يصبح على أساس خيارين:<sup>1</sup>

- ✓ إجراء بعض التعديلات على القوائم المالية لتحقيق هدفه المتمثل في القوائم المالية معبرة وسليمة وتغطي متطلبات التشخيص المالي وتصبح كمدخلات التشخيص المالي؛
- ✓ الاعتذار عن قبول هذه القوائم بشكل نهائي لوجود انحرافات فيها ولا تنفع فيها تعديلات الجزئية وإنما يتطلب إعداد قوائم مالية جديدة.

### سادسا: اختيار أسلوب التحليل المناسب

يتطلب اختيار أداة وأسلوب التحليل بعناية خاصة من طرف المحلل، لما يشكله ذلك اثر هام على نجاح التحليل، حيث يجب أن يكون هناك توافق وانسجام بين الأداة المختارة وبين الأهداف التحليل من جهة وبين الأداة والمعلومات المتوفرة من جهة أخرى، وتتعدد أدوات التحليل وأساليبه ونذكر بعضها باختصار مثل التحليل الراسي والتحليل الأفقي وتحليل التعادل... الخ، ولكل أداة خصائص معينة وظروف محددة لاستخدامها وتطبيقها، مما يدفع المحلل في بعض الأحيان إلى الاستعانة بأكثر من أداة وأسلوب لتحقيق الأهداف المرجوة من التحليل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد توفيق جميل، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص26.

<sup>2</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص80.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

سابعاً: إعادة تبويب القوائم المالية لتلائم أسلوب التحليل الذي تم اختياره

هدف من هذه المرحلة ليس تبويب القوائم المالية من جهة المنظور المحاسبي، وإنما تبويبها من زاوية التشخيص المالي التي تسهل عملية التحليل من جهة، وترتكز عن الأمور التي تهمها من جهة أخرى، ولأن التشخيص المالي يهدف إلى دراسة الهيكل التمويلي للمؤسسة وهذا ينعكس على تبويب القوائم المالية لتظهر في شكل يوضح مصادر الأموال واستخداماتها، ويلاحظ أن عنصر الدمج لبعض عناصر القوائم المالية من الأمور الهامة في مجال التبويب وإعادة التبويب، وله مستويات مختلفة فقد يكون مستوى كامل للتقرير أو على مستوى بعض أجزاءها ويساعد ذلك في مجال المقارنات بأنواعها المختلفة، ومما هو جدير بالذكر أن التبويب المتناقض والمختلف من سنة إلى أخرى يجعل نتائج المقارنة مضللة، وكل هذا يعتمد على خبرة المشخص المالي ودرايته التي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية وبالتالي تحقيق هدف التشخيص المالي.<sup>1</sup>

ثامناً: معالجة معلومات القوائم المالية بإتباع أسلوب التحليل الذي تم اختياره

بعد أن يحدد المشخص المالي أسلوب التحليل المناسب ويعيد تبويب القوائم المالية من الوضعية المحاسبية إلى وضعها الملائمة لتحليل المالي، في ظل أهداف سبق تحديدها بدقة تبدأ المرحلة الإجرائية بتطبيق إجراءات المعلومات التي يجب أن تتصف بالملائمة، وحسب طبيعة الأسلوب المتبع من التشخيص المالي وحسب الحجم التحليل المطلوب فقد تتم المعالجة بإتباع الأسلوب اليدوي أو تتم بالحاسوب، وبالنسبة للأسلوبين فكل منهما مزايا وعيوب، ويمكن التغلب على العيوب أو نقاط الضعف فيهما قبل تطبيقها، حيث يبدأ المشخص المالي فوراً بعد حصوله على المعلومات المناسبة والكافية لعملية التحليل في تحديد أداة التشخيص المالي المناسبة لاستخراج المعلومات،<sup>2</sup> وحبذا لو تمت الدراسة البرامج المطبقة وتم تطويرها وتدعيمها بالإجراءات الرقابية المناسبة والكافية لتوضيح أية أخطاء قد تتم في البيانات المستخدمة.

تاسعاً: اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج

تظهر نتائج التحليل بعد معالجة معلومات القوائم المالية بأساليب التشخيص المالي التي اختارها المحلل بموجب خبرته ومؤهلاته، وهنا تجدر التساؤل حول النتائج هل هي سليمة أو لا، وهل يمكن الاعتماد عليها

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم شريفات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2001، ص 94.

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع : 2016/06/10 الموقع : <https://www.linkedin.org>

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

بشكل مباشر أم يحتمل أن تكون موضوع تساؤل، وهنا لابد من وضع مقياس أو معايير لقياس نتائج في ظل الأساليب المختارة، وتختلف هذه المعايير حسب الأسلوب المستخدم في التحليل، فكلما كانت القرارات التي سيتم اتخاذها استنادا إلى نتائج التحليل عالية الحساسية كانت المعايير المستخدمة دقيقة، أما إذا كانت أقل من ذلك فإنه يمكن قبول معايير ومقاييس أقل تشددا.

### عاشرا: تحديد مدى الانحرافات المقبولة عن المعايير المطبقة

لتطوير عملية التشخيص المالي ولصيانة النتائج الظاهرة لنقترب إلى أعلى درجة ممكنة من الدقة، فإنه من الضروري دراسة الانحرافات التي قد تظهر بهدف تتبع أساليبها والعوامل المرتبطة بها، حتى نصل إلى الأساليب الفعلية التي أدت إليها بما في ذلك الانحرافات الموجبة والانحرافات السالبة، والأساليب الناجحة يكون ناتجة عن البيانات التحليل المستخدمة، أو العملية التحليلية بإجراءاتها المختلفة، ونجدها لا نكتفي بالتعرف عن الأسباب و إنما نسعى إلى معالجة هذه الأسباب بشكل علمي وعملي مناسب، وقد يترتب على هذه المعالجة تطوير المعايير أو تطوير الإجراءات المتبعة في التشخيص المالي أو تطوير الشامل للتحليل المالي.<sup>1</sup>

### إحدى عشر: إعداد البرنامج الزمني للتحليل

وفي هذه المرحلة يتم تحديد خطة زمنية محددة لكي تتم عملية التحليل بكفاءة ولكي يتم تحقيق هدف التحليل الذي يتحقق في زمن يتم تحقيق التخطيط له، لأن ظهور نتائج التحليل متأخرة بشكل كبير لا يعني تحقيق الأهداف حتى وإن اتصفت بالدقة متناهية، وبناء عليه يلزم إعداد برنامج عمل أو خطة زمنية شاملة وموزعة في كل المراحل الفرعية للتحليل المالي ويشمل برنامج التحليل على ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تقدير الفترة الزمنية الكلية اللازمة لإنجاز عملية التحليل في مجملها، وعادة ما يؤخذ في الاعتبار حجم العملية المطلوبة والبيئة المتاحة في الجهة التي سيتم تحليل بياناتها، وإمكانيات الجهة القائمة بالتحليل شخصيا أو وحدة إدارية أو مكتبا استشاريا؛
- ✓ تقدير الكفاءات البشرية اللازمة للتحليل المالي عداد ومؤهلات ومهارات المتخصصة في المكتب الاستشاري أو مكتب تدقيق الحسابات الخارجي إذا كان التحليل خارجيا؛

<sup>1</sup>وليد ناجي الحالي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص41.



## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ ربط مراحل التحليل الفنية السابقة بالقائمين عليها من جهة وبالوقت المتوقع استنفاده في كل المرحلة فنية من جهة أخرى؛
- ✓ مراعاة عنصر المرونة في البرنامج الزمني المقترح والاستعداد لأية انحرافات في هذا البرنامج ومعالجتها قبل استفحالها.

### اثنا عشر: مراقبة ومتابعة التنفيذ لبرنامج التحليل

يتم تنفيذ المراحل العملية للتشخيص المالي المشار إليها سابقا في ظل برنامج زمني أو خطة زمنية، ويحتاج تنفيذ هذه الخطة إلى متابعة مستمرة للأعمال التي تنفذها المؤسسة وهذا يتطلب متابعة للتنفيذ أولا بأول، ويضاف إلى ذلك اتخاذ الإجراءات الرقابية المناسبة على تنفيذ والتحقق من صحة قيام المكلفين بإجراءات التشخيص المالي بمهامهم بدقة والإطلاع على كيفية تنفيذهم لهذه المهام بشكل متصل للوصول إلى نتيجة مفادها أن التشخيص المالي قد تم تنفيذه وفقا لما خطط له.<sup>1</sup>

### ثلاثة عشر: التواصل إلى استنتاجات

ترتبط عملية الاستنتاج ارتباطا وثيقا بعدد من العناصر يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

- ✓ عناصر تربط المعلومات من حيث حجم المعلومات المستخدمة في التشخيص المالي وبالتحديد ما كان متاحا منها للمشخص المالي، ونوع هذه المعلومات، ومستوى الدقة فيها والتوقيت التي ظهرت فيها أمام المشخص المالي، فكلما زادت العناصر الإيجابية، زادت فرص الاستنتاج الإيجابي كذلك؛
- ✓ عناصر ترتبط بالتشخيص المالي، باعتباره العنصر البشري في العملية التشخيص المالي ومنها تأهيله العلمي، وخبرته العلمية، ومهاراته المكتسبة في التعامل مع الأرقام، وكلما كان تأهيله عاليا في العلوم المالية والمحاسبية والرياضية بأنواعها كلما زادت خبرته في مجال الدراسات والتحليل وكلما كانت مهاراته أقدر، فإن النتيجة المتوقعة للمشخص المالي أكفأ، وبالتالي زيادة كفاءته في عملية الاستنتاج. ومن المعروف أن الاستنتاج، لا يعتمد على السطحية في القراءة الأرقام، وإنما يكون أعمق من ذلك بكثير، ويتم قراءة الأرقام بدقة وتمعن كما يتم قراءة ما بين الأرقام، ويجب الاطلاع الجيدة على نشاطات المؤسسة، وهذا يتطلب مهارات خاصة وأدراك ووعي وفهم وقدرة التمييز بين المستويات المختلفة

<sup>1</sup> وليد ناجي الحالي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 42.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

للأهمية، فبعض المعلومات مهمة وبعضها أكثر أهمية وبعضها أقل أهمية وهكذا، ويجب على المشخص المالي إبداء رأي فني محايد، بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه، والالتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.

### أربعة عشر: وضع التوصيات و المقترحات اللازمة

تعتبر هذه مرحلة مكملة، قد تسند إلى القائم بالتشخيص المالي إذا كان التحليل لإغراض دراسات استشارية بأنواعها المختلفة (الإدارية، مالية... الخ)، و سواء كان القائم بها داخليا أو خارجيا، وقد تستند إلى جهات إدارية تختلف في مستواها الإداري (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة...)، لاتخاذ قرارات رسم سياسات محددة تتعلق بالموضوع الخاص بالتشخيص المالي، ومن جهة أخرى ضرورة استكمال عملية الاستنتاج بوضع التوصيات والمقترحات من قبل القائم بالتحليل، خاصة في المكاتب الاستشارية ومكاتب تدقيق الحسابات لمعرفةهم وتخصصهم في هذا المجال، ويعتبر موضوع التوصيات مهما جدا علما إن التشخيص المالي لا يطلب لذاته وأنه مهما أتبع فيه من أساليب متقدمة وعلمية دقيقة، فإنه لا يكفي الشيء الكثير إلا إذا انتهى باستنتاجات دقيقة وتم الوصول إلى التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة.<sup>1</sup>

### خمس عشر: صياغة التقرير

التقرير هو وسيلة إدارية لنقل المعلومات من مستوى إلى آخر، وفي مجال التشخيص المالي فهو وسيلة لنقل نتيجة العملية التحليلية من الشخص أو الجهة المكلفة بالتحليل أو التي نفذت التحليل (شخص أو الجهة) التي قامت بتكليفه، ويمكن تعريف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة سلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تتم التوصل إليها، بالبحث والتحليل ومن جهة نظر المتخصصين فإن خصائص التقرير هي:<sup>2</sup>

- 1- الموضوعية؛
- 2- المنطقية في الاستنتاج؛
- 3- دقة الصياغة اللغوية؛
- 4- القدرة على التعامل مع المعطيات والمعلومات؛

<sup>1</sup> أحمد توفيق جميل، الإدارة المالية، درا النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980، ص25.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحالي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي، مرجع سابق، ص 42.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- 5- معرفة وفهم الاتجاهات الإنسانية في البيئة الإدارية للتقرير؛
- 6- التوقع المبكر لرد فعل القارئ على نص التقرير ومحاولة الاستعداد لها وهناك خطوطا إرشادية لمساعدة معدي التقارير بشكل أكثر فعالية نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ الملائمة مع الهدف ومعنى ذلك أن المعلومات تكون منسقة إذا كان توصيل هذه المعلومات له القدرة التأثير في اتخاذ القرارات أو توجيه عملية صنع القرار؛
  - ✓ القابلية للتدقيق أو المراجعة والتي تسمح للمؤهلين الذين يعملون بصورة مستقلة عن بعضهم للوصول إلى نفس النتائج تقريبا أساليب علمية معروفة لدى للمختصين؛
  - ✓ البعد عن التحيز وإعطاء مزايا لأحد المجموعات على حساب الأخرى ويطلق على هذا الموضوع بالموضوعية؛
  - ✓ التوقيت الذي يتم من خلاله إعداد التقرير وتسليمه بالسرعة الممكنة والكافية طبقا لجدول زمني محدد مسبقا بحيث يتلقى المستفيد من التقرير في الوقت المناسب لاستخدامها والاستفادة منها.
- الفرع الثاني: دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية

### أولا: ما معنى تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جزء من سلسلة العمل الإداري المتواصل، والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة سواء على مستوى مراكز الربحية أو النشأة الاقتصادية، وذلك للتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية، طبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة سابقا.<sup>2</sup>

### ثانيا: التشخيص المالي كأداة لتقييم الأداء

يستعين المشخص المالي خلال القيام بعمله بمؤشرات تساعد على القياس وهي كثيرة ومتنوعة، والمؤشر المالي من أهمها باعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله بطرق وتقنيات عديدة قد تختلف حسب الهدف من الدراسة، والتشخيص المالي من بينها

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم شريفات، إدارة و تحليل مالي، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص93.

<sup>2</sup> MICHEL GERVAIS, *Contrôle de gestion*, Edition Economica, Paris, 1997, p104.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

باعتباره أداة لتقييم الأداء واتخاذ القرار، ويظهر التشخيص المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة انطلاقاً من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تقييم الأداء والنتيجة: حيث تشمل النتيجة مختلف أنشطة المؤسسة؛
- 2- تقييم الأداء والتمويل: الطريقة التي يمكن من خلالها للمؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها، وذلك وفق منظورين:

✓ النظرة الثابتة وتتحقق في إطار تحليل الميزانية؛

✓ النظرة الديناميكية تعطي الأولوية لجدول التدفقات؛

هذا الجانب من التقييم يعطي أهمية ومكانة كبيرة لمفهوم رأس المال الموجه من طرف المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأنشطة؛

### 3- تقييم الأداء والمردودية:

تعرف المردودية بالعلاقة التي تربط بين كل من النتيجة ومجموع رأس المال، فهذا المؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، إذ يأخذ بعين الاعتبار كل من قيمة النتيجة وقيمة رأس المال المجمع من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

### ثالثاً: دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات

تعتبر البيانات المحاسبية ضعيفة الدلالة لا تكفي وحدها لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، بحيث لا تعكس بالضرورة كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسة، إلا إذا قمنا بتحليلها وتفسيرها قصد التأكد من تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.

ومن الطبيعي فإن قوة أداء أي نشاط اقتصادي ونجاحه مرتبط بقرارات الإدارة، هذه الأخيرة تتطلب سلسلة مستمرة من الاختيار بين البدائل، وهذه الاختيارات تستند أساساً على التشخيص المالي الذي يدرس الوضع

<sup>1</sup> منير شاكر محمد، وآخرون، عبد الناصر النور، التشخيص المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص27.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

المالي للمؤسسة وحركة الموارد المالية فيها، ويمكن تصنيف كافة القرارات التي تواجهها الإدارة يوميا في مجالات أساسية التالية وهي:<sup>1</sup>

1. استثمار الموارد؛
  2. ممارسة النشاط الاقتصادي باستخدام الموارد؛
  3. تمويل الموارد المالية ومهما اختلفت طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة، ومهما كانت أحجام هذه النشاطات، ومهما كان الشكل القانوني للمؤسسة فإن وظيفة الإدارة في هذه المؤسسات هي التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة من أجل خلق قيم اقتصادية تكون كافية لاسترجاع جميع الموارد المستخدمة، وتحقيق مردودية مقبولة على هذه الموارد، وهذا بطبيعة الحال يعتمد أساسا على القرارات الإدارية السليمة المتخذة في إطار المجالات التالية وهي:<sup>2</sup>
- أ- اختيارات الاستثمارات؛

ب- توجيه عمليات النشاط الاقتصادي عن طريق الاستفادة الفعالة من جميع الموارد المستخدمة؛

ج- تمويل النشاط الاقتصادي بطريقة واعية عن طريق الموازنة بين المنافع المتوقعة مع تكاليف المستخدم، وخاصة تعرض المحتمل للخطر من استخدام مصادر إقراض خارجية.

إن التوصل إلى القرارات الناجحة يمثل القوة المحركة الأساسية لعملية خلق القيم، وكذلك التحدي الأساسي للتحليل المالي يتمثل في إنشاء مجموعة ملائمة ومفيدة من البيانات والعلاقات بصورة معقولة والتي يمكن استخدامها بطريقة فعالة في طرق وأدوات تحليلية مناسبة، وفي حال تنفيذ ذلك بطريقة سليمة فإن نتائج التشخيص المالي يجب أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

إن جميع القرارات السابقة الذكر التي تتخذها الإدارة تسبب تغيرات في النقد، وكما هو معروف فإن مبدأ الربط بين النقد الوارد والنقد الصادر يمثل القوة المحركة لأدوات عديدة من التشخيص المالي، والشكل البياني التالي يوضح تدفقات الأموال لنشاط اقتصادي نموذجي.

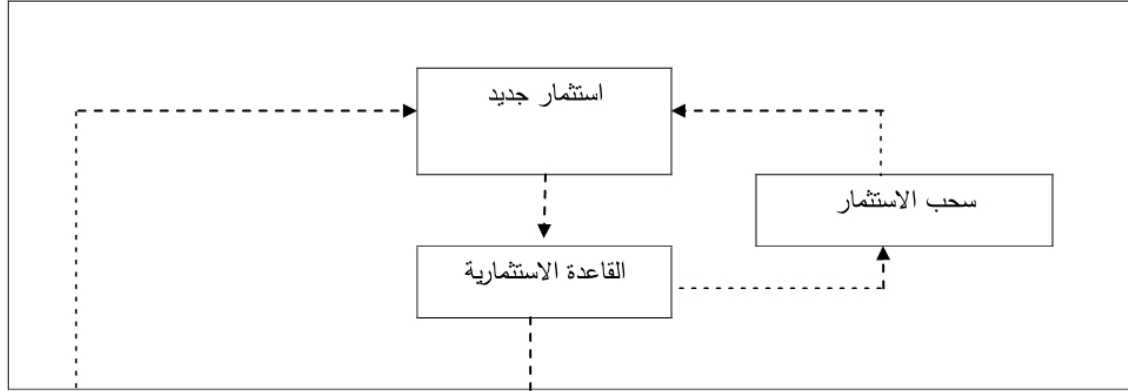
<sup>1</sup> منير شاكر محمد، وآخرون، التشخيص المالي مدخل صناعة القرارات، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 29.

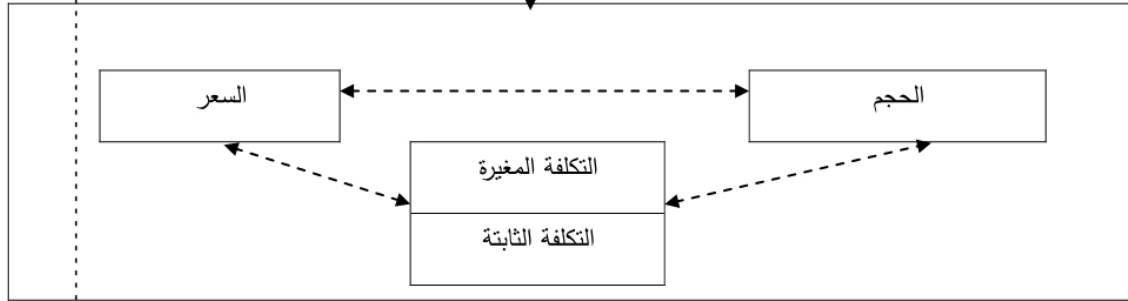
## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الشكل رقم (03-01): نظام النشاط الاقتصادي

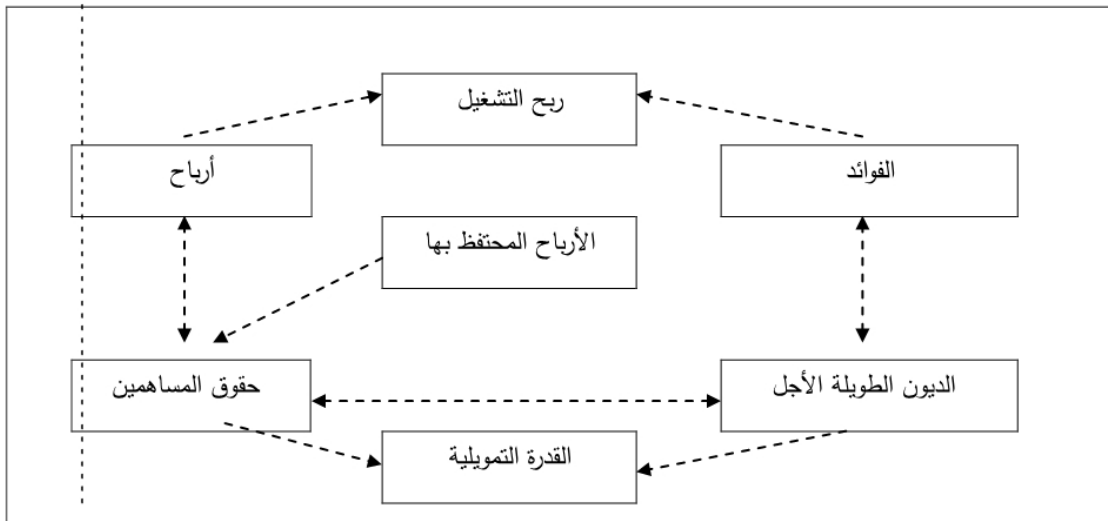
الاستثمار



العمليات التشغيلية



التمويل



المصدر: منير شاكر محمد والآخرين، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مرجع سابق، ص 30.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

إن المتأمل في الشكل البياني أعلاه يلاحظ أنه يحوي مجالات القرارات الثلاثة الرئيسية وهي الاستثمار، العمليات التشغيلية، التمويل.

فالقسم العلوي من الشكل البياني يظهر لنا الجزء الاستثماري، ومن أجل تنفيذ العملية الاستثمارية واتخاذ القرارات المناسبة يمكننا تحديد الإستراتيجيات الرئيسية المطلوبة وهي:<sup>1</sup>

1- إعداد الموازنة الاستثمارية؛

2- تحديد أنواع الاستثمارات؛

3- سحب الاستثمارات؛

وكذلك المقاييس المعيارية اللازمة المتمثلة في:

1- القيمة الحالية؛

2- معدل المردود الداخلي؛

3- استرداد رأس المال؛

أما القسم الأوسط من الشكل يظهر لنا الجزء التشغيلي، ومن أجل تنفيذ هذه العمليات واتخاذ القرارات المناسبة أيضا يمكننا تحديد الإستراتيجيات الرئيسية المطلوبة في:

1- استخدام الموارد؛

2- اختيار السوق؛

3- إستراتيجية السعر؛

4- الوضع التنافسي؛

أما المقاييس المعيارية اللازمة لاتخاذ القرار فتتمثل فيما يلي:

1- نسب التشغيل؛

2- تحليل النشاط؛

3- البيانات المقارنة والإرشادات القياسية.

<sup>1</sup> : منير شاكر محمد والآخرين، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مرجع سابق، ص31..

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

أما القسم السفلي من الشكل فإنه يظهر لنا العمليات التمويلية، وتتمثل الإستراتيجيات الرئيسية المطلوبة لاتخاذ القرارات التمويلية المناسبة في:

- 1- توزيع الأرباح (أرباح الأسهم، فائدة الديون، الاحتفاظ بالأرباح).
- 2- إيرادات السهم؛
- 3- نسبة التسديد؛
- 4- تغطية الفائدة؛
- 5- تكلفة رأس المال.

فالعلاقة بين التمويل والاستثمار والعمليات التشغيلية، فالتمويل هو توفير المال اللازم للاستثمار بغض النظر عن تعدد مصادر هذا التمويل سواء التمويل الذاتي أو الخارجي وهذا يمكننا من توفير الرأس المال الأزم للاستثمار، أي هو نشاط اقتصادي يقوم به عائد المالك بشكل مباشر أو غير مباشر، أما العمليات التشغيلية هي بمثابة نشاط أو مجموعة أنشطة تأخذ شكل أو أكثر من المدخلات وتحولها أي تضيف قيمة إليها، وتقدم لعملائها واحد أو أكثر من المخرجات، وقد يختلف نوع العمليات التشغيلية فعلى سبيل المثال العملية الرئيسية في المصنع بتحويل المواد الخام عن طريق تغييرها ماديا أو كيميائيا إلى منتجات، إلا أن هناك العديد من العمليات غير التصنيعية في المصنع ومثال على ذلك، تلبية الطلبات والوفاء بالوعود المقطوعة للعملاء وضبط المخزون، ولتبسيط المفهوم، فقد تكون العملية الرئيسية في خطوط الطيران هي نقل الركاب وأمتعتهم من مكان إلى آخر، إلا أن هناك عمليات أخرى كالحجوزات وتسجيل الركاب وجدولة عمل أفراد الطاقم والى غير ذلك، وهنا العلاقة مرتبطة بين التمويل والاستثمار فالتمويل يوفر رأس المال الكافي للاستثمار والعمليات التشغيلية توفر مردود وبدوره يستثمر ويوسع الاستثمار وهو واحد من عناصر التمويل.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف التشخيص المالي و مقوماته**

### الفرع الأول: أهداف التشخيص المالي

يهدف بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة من زوايا متعددة، وبكيفية تحقق أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، وذلك بقصد تحديد مواطن القوة والضعف، ومن ثم الاستفادة من

<sup>1</sup> : منير شاكر محمد والآخرين، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مرجع سابق، ص32.



## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

المعلومات التي يوفرها التشخيص المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمؤسسة ويمكن بشكل عام حصر أهدافه في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- 1- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
- 2- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض؛
- 3- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
- 4- الحكم على كفاءة الإدارة؛
- 5- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة؛
- 6- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم.

أولاً: الأطراف المستفيدة من التشخيص المالي

هناك أطراف متعددة تعتمد على نتائج التشخيص المالي وفقاً للأهداف التي يسعى لها كل طرف من هذه الأطراف ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إدارة الشركة، إذ يظهر التحليل المالي مدى كفاءة الإدارة في أداء ووظائفها وقدرتها على تحقيق مصلحة المالكين والمساهمين وكسب ثقة ذوي المصالح المشتركة وهذا بجانب أن نتائج التحليل تمكن الإدارة من تحديد مواقفها؛
- 2- المالكين و المساهمين في ظل فصل الملكية عن الإدارة لاسيما في شركات المساهمة الكبيرة، فإن الحاجة إلى نتائج التشخيص المالي مسألة في غاية الأهمية تكمن في قدرة الإدارة على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين في إطار تعظيم ثورتهم؛
- 3- المستثمرون والدائنون، إذ تتم الاستفادة من نتائج التحليل من خلال قدرة الإدارة على تحقيق القدرة على تحقيق الأرباح ومن ثم معرفة نصيب السهم من الأرباح والأرباح الموزعة؛  
أما بالنسبة للدائنين التحقق من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية (الدين الأصلي وفوائده).
- 4- هيئة الأوراق المالية لمعرفة المعلومات عن المؤسسات ومدى مساهمتها في دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لضمان المساهمة في كفاءة السوق؛

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه والآخرين، الإدارة والتشخيص المالي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص143.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي منهج علمي وعلمي متكامل، مرجع سابق، ص20.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

---

- 5- الأجهزة الضريبية لأغراض تطبيق التشريعات الضريبية؛
- 6- البنوك من المؤسسات المالية بهدف تقدير الجدارة الائتمانية للشركة وإقرار منح الائتمان. والشكل التالي يوضح الأطراف المستفيدة من التخصيص المالي

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الشكل رقم: (02-03): يوضح الأطراف المستفيدة من التحديد المالي



## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التشخيص المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص44

نجد أن هناك شكلين من التشخيص المالي تحليل خارجي والتحليل الداخلي، ويختلف كلاهما عن الآخر من ناحية الأهداف والإمكانيات ويمكن ذكر ذلك في الآتي:<sup>1</sup>

### 1- التحليل الخارجي:

يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج الوحدة ويهدف إلى خدمة هذه الجهات الخارجية لتحقيق ما تلجأ إليه من مجموعة المعلومات معينة التي يتم الحصول عليها اعتمادا من البيانات المنشورة، بهدف معرفة أداء المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وإستمراريتها وهذه المعلومات تحصل عليها الأطراف الخارجية وترجع دقة المعلومات إلى جودة المعلومات المحاسبية والماليون داخل المؤسسة، ولهذا نجد أن المعايير المحاسبية الدولية أجودة المعلومات المالية من ناحية المصادقية وتعطي صورة قريبة للوضع المالية للمؤسسة، وهذا يمكن التوقع في سوق البورصة فمثلا مقرضو الأموال القصيرة الأجل فيعتمد على النسب المالية التي تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية في الفترة القصيرة، أما من ناحية القروض الطويلة الأجل الاعتماد على نسب السيولة والربحية في الأجل الطويل وقدرة المؤسسة سداد استحقاقاتها في الأجل الطويل ومن أجل معرفة السياسات المالية للمؤسسة التي سوف تؤثر في سعر السوقي للأسهم وهكذا فهيا مرتبطة في بعضها وكل خلل من الأطراف الخارجية، مثلا القروض القصيرة لها عجز في سدادها فتأثر على الأسهم في أسواق المال وسيولتها وعدم ثقة المتعاملين مع المؤسسة بطبع نقصد الأطراف الخارجية من ممول والبنوك والسماسة والبورصة...الخ.

### 2- التحليل الداخلي

يحظى المشخص المالي بإمكانيات أكبر من غيره في لحصوله على المعلومات، لمعرفته بالسياسات الإدارية والطرق المحاسبية المتبعة في المؤسسة الاقتصادية وغالبا ما يهدف هذا النوع إلى خدمة الإدارة ذاتها، وهذا النوع يكون أكثر دقة وتفصيلا من التحليل الخارجي، نظرا لما تنتجه الإدارة من البيانات التي يحتاجها القائم بالتحليل وقدرته في الحصول على البيانات اللازمة للتحليل ولديه الفرصة على الإطلاع على المعلومات والبيانات بشكل مباشر، والأهم من ذلك تعاون كافة المعنيين في الوحدة معه، للوصول إلى

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التشخيص المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص44-45.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

تحليل معمق ودقيق لكل وحدات داخل المؤسسة وخارجها للوصول إلى حل وكشف نقاط الضعف ومعالجتها وهذا للتحسين أدائها وصورتها للمحللين الخارجيين، ومن ناحية تعظيم ثروة المساهمين يعتبر المساهمون من حملة الأسهم أهم مجموعة من المجموعات المستفيدة من تحليل القوائم المالية، حتى أن توجهات هيئات وضع المعايير في الدول المتقدمة كمجلس معايير المحاسبة الدولية، ومجلس معايير المحاسبة الأمريكية، يضعون المساهم في مقدمة اهتماماتهم عند وضع معيار محاسبي معين، وترجع أهمية خدمة المساهمين كهدف للمعايير المحاسبية والقوائم المالية للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

- 1- إن هذه القوائم تعد بمعرفة الإدارة، وجوهر عمل الشركات المساهمة (انفصال الملكية عن الإدارة) للاستفادة من خبرات وتخصصات المديرين المهنيين، من ناحية، والاستفادة من مدخرات المستثمرين ممن لا يتوفر لهم الوقت ولا المعرفة لإدارة الأنشطة الاقتصادية، في هذه الحالة، قد لا تفوت الإدارة على نفسها أي فرصة لتحسين صورة التقرير المالي حتى يعكس صورة جيدة عن أدائها، وبناءا عليه فإن لدى الإدارة أكثر من دافع للتأثير في القيم المالية؛
- 2- إن المساهمين من حملة الأسهم يطلق عليهم أصحاب الحق الباقي، حيث يتحملون ناتج الأرباح أو الخسائر بعد سداد مستحقات أصحاب الحقوق الأخرى؛
- 3- توفير الإرشادات المتعلقة بملائمة فرض الاستمرارية للشركة، وتحديد مجموعة من المؤشرات التي تساعد على اكتشاف حالات الشك حول استمرار عمل الشركة التي يمكن أن تكون في خطر (خطر الفشل المالي أو في أشد الحاجة إلى إعادة الهيكلة)؛
- 4- المساهم الذي يواجه خيارات محدودة بالبيع أو الحيازة، يحتاج إلى معلومات تساعد في تقييم المحصلة المحتملة لكل بديل والنتائج الاقتصادية التي تصاحبه؛
- 5- المستثمر المرتقب الذي يواجه شراء أو عدم شراء حق من حقوق الملكية، يحتاج إلى معلومات تساعد على تقييم محصلة كل بديل والنتائج المصاحبة.

أن تعظيم الربح كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للشركات ينطوي على عيوب، ومن هذه العيوب عدم أخذه مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار، ولتجاهله للقيمة الزمنية للنقود بالإضافة إلى الغموض في طريقة احتسابه،

<sup>1</sup> أحمد نور، المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والعربية والمصرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 56-57.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وتقوم النظرية المالية الحديثة على افتراض أن الهدف الرئيسي للشركات هو تعظيم ثروة المساهمين لقياس الأداء التشغيلي كبديل لتعظيم الربحية لعدة اعتبارات منها:<sup>1</sup>

1- إن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتعلق بفترة مالية محددة، وبالتالي يمكن اعتباره هدف قصير الأجل، وعادة ما تقوم الإدارة بتحديد هدف تعظيم الربح خلال فترة من الزمن، وقد تقوم الشركات بتعظيم أرباحها خلال تلك الفترة على حساب فترات زمنية لاحقة، وفي هذه الحالة تتجنب الإدارة تكاليف الاستثمارات طويلة الأجل التي تساعد على تحقيق عوائد مستقبلية مستمرة، وفي المقابل فإن هدف تعظيم ثروة المساهمين يعتبر هدف طويل الأجل، لأن المساهمين على قناعة تامة بأهمية تحقيق أرباح مستقبلية توازي أو تزيد عن الأرباح الحالية؛

2- إن هدف تعظيم الربح للفترة الحالية، قد يدفع الإدارة إلى زيادة نسبة استخدام الموارد إلى الحد الذي يزيد من الأرباح، ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار، وبالتالي الثروة الحالية للمساهمين؛

3- إن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأن هذه الفكرة تعني الانحياز للمشروع الأكثر ربحاً بغض النظر عن نسبة المخاطر، في حين لا يقبل المساهمون بالمشاريع ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذا لم ينتج عنها أرباح مرتفعة تتوازي وهذه المخاطر.

ويمكن ترجمة تعظيم ثروة المساهمين من خلال تعظيم القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل حملة الأسهم، وتمثل هذه القيمة السعر السوقي للسهم مضروباً في عدد الأسهم، وتتأثر القيمة الحالية بالعناصر التالية:

- 1- العائد المتوقع للسهم، حيث يؤدي إلى زيادة تلقائية في تعظيم ثروة المساهمين؛
- 2- الأرباح الموزعة، إذ أن زيادة النسبة تزيد من ثروة المساهمين، والعكس صحيح؛
- 3- التوقيت الذي يحصل فيه المساهم على عائدات استثماره؛
- 4- المخاطر المتوقعة، ويتم التعبير عنها باختيار نسبة خصم عالية عند إيجاد القيمة الحالية، والعكس صحيح؛
- 5- توقعات المستثمرين بشأن المستقبل، لما لذلك من أثر مباشر على الأرباح الموزعة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص58.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

6- مدى استعمال الشركة للدين حيث تؤدي زيادة الدين إلى زيادة الأرباح، لكنها في نفس الوقت تزيد المخاطر.

### الفرع الثاني: مقومات التشخيص المالي

التشخيص المالي كأى فرع من الفروع المعرفة الإنسانية يستند إلى مجموعة مقومات يهدف من خلالها تحقيق أغراضه النظرية، ولعل أبرز هذه المقومات هي:<sup>1</sup>

- 1- للوصول إلى أهداف العملية التحليلية كنتائج يتم تحقيقها في سياق التحليل لابد أن يبرز الحقائق التي يستند عليها قبل تفسيرها، وهذا يعني أن التحليل يتضمن مادة أولية ممثلة بالبيانات يعتمد عليها المحلل، والتي تعتبر حقائق مر بها المشروع في الفترة زمنية المعينة تتطلب تحويلها إلى المؤشرات مالية من خلال إيجاد العلاقات القائمة بين هذه البيانات، بالاعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب التي تقدم تصورا عن الواقع حال المشروع وما سيكون عليه بالمستقبل؛
- 2- لتحقيق غايات التحليل بدقة ومصداقية لابد من توفير مدخلات دقيقة للعملية التحليلية، أي أن نتائج العملية التحليلية ومقدار دقتها تتوقف على دقة البيانات التي أعتمد عليها المحلل، إذ أن مخرجات العملية التحليلية الممثلة بالمعلومات التي تصاغ من خلال إيجاد العلاقات المتداخلة بين البيانات التي يتم الاستناد عليها تعتمد بالدرجة الأولى على صحة البيانات التي اعتبرت المادة الأولية للعمل التحليل؛
- 3- تمتع المشخص المالي بالمعرفة والدراية الكافية بظروف المشروع الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل بيانات المشروع، بالإضافة إلى ذلك لابد وأن يكون مؤهلا ويتميز بخصائص المقدرة الديناميكية، وقادرا على استخدام الأساليب والوسائل العلمية للتشخيص المالي للوصول إلى الغايات التحليل وتفسير النتائج التي يتوصل إليها لاستقراء المستقبل.

<sup>1</sup>وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التشخيص المالي، مرجع سابق، ص23

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القراارات الأستثمارية

### المبحث الثاني: القوائم المالية حسب نظام المحاسبي المالي الجديد

تمثل القوائم المالية للمؤسسة عرضا هيكليا ذا طابع مالي لمركزها المالي وما أنجزته من معاملات وتهدف القوائم المالية ذات الإغراض العامة الى توفير المعلومات المركز المالي ونتائج النشاط، والتدفقات النقدية التي تقيد قطاع المؤسسة وتوفر للإطراف مستخدمة للقوائم المالية في إتخاذ القرار، كما تساعد أيضا في إظهار نتائج استخدام الإدارة للموارد المتاحة لها.

### المطلب الأول: القوائم المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية

فالنظام المحاسبي المالي يبين القوائم المالية الواجب على الوحدة إنجازها سنويا، والتي تشمل على:<sup>1</sup>

✓ قائمة المركز المالي (الميزانية)؛

✓ قائمة الدخل؛

✓ قائمة تغيرات الأموال الخاصة؛

✓ قائمة التدفقات النقدية (الخزينة)؛

✓ ملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة يقدم معلومات تكميلية على الميزانية وقائمة الدخل.

عند إعداد وتقديم القوائم المالية يجب توفير المعلومات ذات الخصائص النوعية التي تجعلها مفيدة وذات منفعة، الأمر الذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين التكلفة والعائد، إذ يجب أن تفوق منفعة المعلومات تكلفة إعدادها.

القوائم المالية تضبط تحت مسؤولية مسيري الوحدة مرة كل سنة، وتعد في أجل أربعة أشهر بعد تاريخ انتهاء الفترة، باستخدام الوحدة النقدية الوطنية.

كل عنصر من مكونات القوائم لا بد أن يكون معرف بصورة واضحة وأن تظهر المعلومات التالية بصفة دقيقة:<sup>2</sup>

✓ التسمية الاجتماعية، الاسم التجاري، رقم السجل التجاري للوحدة التي تقدم القوائم المالية؛

✓ طبيعة القوائم المالية (حسابات فردية، حسابات مجمعة، حسابات إدماجية)؛

<sup>1</sup> لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقاتها، PAGES BLEUE، الجزائر، 2011 ص17.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، القرار الذي يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى القوائم المالية وعرضها وكذا مدونة وقواعد سير الحسابات، العدد 19 الموافق

2009/03/25 المتضمنة القرار رقم 71 المؤرخ في 26 جويلية 2008، ص 22



## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ تاريخ الإقفال؛

✓ العملة المستعملة ومستوى التقريب؛

كما توجد معلومات أخرى تسمح بالتعرف على الوحدة يجب ذكرها:<sup>1</sup>

✓ عنوان المقر الاجتماعي، الشكل القانوني، مكان النشاط والدول المتواجدة فيها.

✓ الأنشطة الأساسية وطبيعة العمليات المنجزة؛

✓ أسم الشركة الأم وبالأخص أسم المجموعة المرتبطة بها الوحدة؛

✓ العدد المتوسط للمستخدمين خلال الفترة؛

✓ القوائم المالية تمسك إجباريا بالعملة الوطنية، ويمكن تقريب المبالغ إلى آلاف الوحدات؛

✓ القوائم المالية تقدم معلومات تمكن من إجراء المقارنة مع الفترة السابقة، حيث أن كل عنصر من عناصر الميزانية وقائمة الدخل وجدول تدفقات الخزينة يحتوي على عمود خاص بمبالغ الفترة السابقة.

وفي حالة تعذر إجراء المقارنة بسبب اختلاف المدة أو أي سبب آخر، فإن ترتيب وتغيير المعلومات الخاصة بالفترة السابقة حتى تصبح قابلة للمقارنة.

### المطلب الثاني: إعداد الميزانية وفق المعايير المحاسبية الدولية

تتضمن الميزانية العناصر المرتبطة بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة أي تقدم موجودات والتزامات المؤسسة في شكل واحد أو في شكلان منفصلان عن بعضهما البعض تضم معطيات السنة المالية الجارية والأرصدة الخاصة بالسنة المالية الماضية.<sup>2</sup>

### أولاً: النقاط الهامة

المشاة لها الاختيار بين أن تبين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية أو إظهار الأصول والخصوم حسب درجة سيولتها، فإعداد الميزانية يتطلب إظهار الأصول الجارية التي يمكن للمؤسسة بيعها أو استهلاكها في إطار دورة الاستغلال، وكذا الأصول التي تم اقتناؤها بغرض المتاجرة بها في المدى القصير، بالإضافة

<sup>1</sup> نفس المرجع، في نفس الصفحة.

<sup>2</sup> عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، مرجع السابق، 1990، ص 217.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

إلى الخزينة التي تتمتع بسيولة عالية يعني غير مجمدة أو مودعة لأجل طويل، أما الأصول غير الجارية تتمثل في الأصول الثابتة العينية والمعنوية والمالية.<sup>1</sup>

في المقابل الخصوم الجارية تتمثل في الالتزامات الواجب على المؤسسة أن تدفعها خلال دورة الاستغلال، أما الخصوم طويلة الأجل فإنها تصنف ضمن الخصوم غير الجارية، هذا التصنيف يعتبر إلزامي إلا إذا كان توضيح الأصول والخصوم حسب السيولة يؤدي إلى الصدق والموضوعية، الميزانية يمكن إظهارها إما في شكل قائمة أو في شكل جدول، ومع النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF)\* الذي أخذ بالمعيار المحاسبي (IAS17)\* الخاص بالقرض لإيجاري المالي، تضم للأصول المثبتة كل الأصول محل عقد قرض إيجاري مالي، دون اشتراط الملكية القانونية لها، ويؤخذ في الاعتبار فقط مراقبة الأصول من طرف الكيان من خلال القدرة على الحصول على المنافع السابقة التي كنا نجرها بخصوص هذا النوع من الأصول، عند إعداد المقارنات بين منشآت تنتمي إلى قطاع النشاط أحدهما تملك وسائل إنتاجها والأخرى تقوم بإيجارها.<sup>2</sup>

ثانيا: مكونات الميزانية

### 1. الأصول

هي المنافع الاقتصادية المحتملة التي تتحكم فيها المؤسسة معينة أو تحصل عليها نتيجة لمعاملات أو إحداث سابقة ويجب أن تتوافر الخصائص الثلاثة السابقة حتى يوصف البند بأنه أصل:<sup>3</sup>

1- يجب أن يوفر الأصل منفعة اقتصادية مستقبلية محتملة تمكن من توفير تدفقات نقدية صافية في المستقبل؛

<sup>1</sup> لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 19.

نفس المرجع، ص 20.

\* يهدف تقريب الممارسة المحاسبية في الجزائر إلى ممارسة دولية وعلى غرار الإصلاحات المعمول بها تم إعادة هيكلة المخطط المحاسبي الوطني القديم وتبني النظام المحاسبي المالي الجديد وهذا ما وضعه القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 الذي يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومدونة الحسابات الصادرة في الجريدة الرسمية عدد 19 الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009.

\* يعتمد تصنيف عقود الإيجار الذي يتبناه هذا المعيار على القدر الذي تكون فيه المخاطر والمكافآت والعرضية بالنسبة لمالكه أصل مستأجر متضمنة مع المؤجر أو المستأجر.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>3</sup> طارق عبد العالي حماد، التقارير المالية، الدار الجامعية طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 119.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

2- أن يكون المؤسسة قادرة على الحصول على المنافع من الأصل، وتمنع أو تقيد فرصة حصول

المؤسسات الأخرى على تلك المنافع؛

3- أن يكون الحدث الذي وفر للمؤسسة الحق في الحصول على منافع الأصل قد حدث فعلا؛

وحسب مشروع النظام المحاسبي المالي، تشمل عناصر الأصول الأتي:<sup>1</sup>

✓ الأصول غير المادية وهي الأصول المعنوية التي تبقى لفترة طويلة، وتدر على المالك منافع مستقبلية متوقعة، فهي ضرورية لتشغيل المؤسسة وتضم الشهرة والعلامة التجارية وحق الابتكار، رأس المال التجاري؛

✓ الأصول المادية وهي الأصول المحتفظ بها من قبل المؤسسة إما من أجل استخدامها في الإنتاج أو في شكل لوازم أو السلع أو الخدمات، وإما من أجل إيجارها للغير، أو لاحتياجات إدارية، وهي التي ينتظر أن تستعمل لأكثر من فترة محاسبية (الأراضي، المباني، المعدات...)، والأصول المالية تعتبر من العناصر الهامة في ميزانية المؤسسة وتشمل:

✓ المساهمات؛

✓ الأصول المالي.

### 2. الخصوم

تعرف الخصوم على أنها الالتزامات الاقتصادية القائمة على المؤسسة أو أي عناصر دائنة مؤجلة لفترات قادمة تم إثباتها وقياسها طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، طبقا لهذا التعريف يجب أن تتوفر ثلاث خصائص رئيسية في الخصوم:<sup>2</sup>

✓ يتطلب الالتزام أن تقوم الوحدة بتسوية التزام حالي عن طريق تحويل مستقبلي لأصل ما عند الطلب

أو عند حدوث حدث معين أو في تاريخ معين؛

✓ لا يمكن تفادي الالتزام؛

✓ وقوع الحدث الملزم للوحدة في الماضي؛

و تتمثل الخصوم في:

<sup>1</sup> لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 47

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الالتزامات: إن الخاصية الأساسية للالتزام هو أنه يمثل حاليا على المؤسسة والتعهد يمثل واجب أو مسؤولية العمل والوفاء بطريقة محددة، ويمكن للالتزامات أن تطبق قانونيا كنتيجة لعقد ملزم أو متطلب تشريعي.

الحقوق الملكية: هي حصة المتبقية من الأصول بعد استبعاد الخصوم، وفي المؤسسات الأعمال تكون حقوق الملكية هي حصة الملاك في المؤسسة وتنشأ حقوق الملكية من علاقات الملكية وهي أساس توزيعات الأرباح على المساهمين وتكون توزيعات الأصول على الملاك اختيارية بالنسبة للمؤسسة، وتزداد حقوق الملكية من خلال استثمارات الملاك والدخل الصافي، وتقل بواسطة التوزيعات على الملاك.<sup>1</sup>

ووفقا لمعايير (IAS/IFRS) فالاستحقاق يرتب كالتزام جاري في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الاستحقاق يغلق في دورة الاستغلال العادية للمؤسسة؛
- ✓ الاستحقاق يجب أن يسدد خلال اثني عشر شهرا بعد تاريخ إقفال السنة المالية كل الاستحقاقات الأخرى يجب ترتيبها كالتزامات غير جارية على أساس أن المؤسسة لن تستطيع تسويتها خلال دورة الاستغلال الجارية، مثل الالتزامات الناشئة نتيجة الحصول على الأصول كإصدار السندات والأوراق المالية أو الكمبيالات طويلة الأجل والقروض الإيجازية؛
- وحسب مشروع النظام المحاسبي المالي تشمل عناصر الخصوم الآتي:
- ✓ الأموال الخاصة قبل التوزيعات المقررة والمقترحة بعد تاريخ الإقفال، مع ملاحظة الرأس المال المدفوع، الاحتياطات، النتيجة الصافية للفترة والعناصر الأخرى؛
- ✓ الخصوم غير الجارية ذات فائدة؛
- ✓ الموردون والدائنون الآخرون؛
- ✓ خصوم الضرائب (مع ملاحظة الضرائب المؤجلة)؛
- ✓ مؤونات الأعباء والخصوم المماثلة؛
- ✓ الخزينة السالبة وما يعادل الخزينة.

<sup>1</sup>Bernard Raffournier, LES NORMES COMPTABLES INTERNATIONALES (IFRS/IAS), éditions économisa, Paris, 2005, P322.

<sup>2</sup> لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 23.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

المعيار المحاسبي (IAS14) بعنوان الإعلام القطاعي نص على ضرورة أن تكون المعلومة المحاسبية، يجب تقديم المعلومات المحاسبية الخاصة بخطوط الإنتاج والخدمات والمناطق الجغرافية للمساعدة على فهم الإدعاءات الماضية، وتقييم دقيق للمخاطر والمردودية، ثم إصدار حكم موثق عن المؤسسة.<sup>1</sup>

وفي ظل المخطط الوطني للمحاسبة ليس بإمكان المشخص المالي الخارجي التمييز بين فوائد القروض طويلة الأجل وفوائد الاستغلال من مجموع الأعباء المالية، هذا الانشغال لم يؤخذ بعين الاعتبار من طرف النظام المالي المحاسبي الجديد (SCF) على مستوى الجداول المالية المقترحة، مع إمكانية التكفل بذلك اختياريًا ضمن المعلومات التي تتضمنها، لكن هذا التجاهل سيجعل إمكانية حساب نسبة مردودية الأموال الدائمة شبه مستحيلة بالنسبة للمهتمين الخارجيين (البنوك، الموردون... الخ)، وهذا ما يؤيد فكرة أن معايير المحاسبة الدولية هي معايير رأسمالية لا يهتمها سوى مصلحة الملاك، وانطلاقًا من الميزانية المحاسبية للمخطط الوطني، كان يجب دوماً إجراء معالجات لبند الأصول والخصوم حتى يتم الانتقال إلى الميزانية المالية وذلك بإعادة ترتيب العناصر حسب درجة السيولة والاستحقاق، وهذا من منظور المقرض على المدى القصير، في المقابل المقرض على المدى البعيد الذي يهتم بالهيكل المالية للمؤسسة، فإن عرض الميزانية الذي جاء به النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF) \* المستند للمعيار الدولي للمحاسبة (IAS1) الخاص بعرض القوائم المالية، تكفل نهائياً بهذا الانشغال، حيث تم تصنيف عناصر الأصول والخصوم إلى أصول وخصوم غير جارية وأصول وخصوم جارية، والمقياس في ذلك هو مدى الزماني المقدر بالسنة.<sup>2</sup>

في الميزانية الخاصة بالمخطط الوطني المحاسبي (PCN)\*\*، تظهر ديون الموردين لنشاط الاستغلال مباشرة بعد ديون الاستثمار، الشيء الذي دعمه النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF) عندما أعتبر ديون الموردين ضمن الخصوم الجارية بينما وضع ديون موردي الاستثمارات ضمن الخصوم الجارية، وقروض الموردين تشمل موردي المخزونات والمواد الأولية والخدمات، لهذا تتسبب لقروض الموردين مجموع المشتريات والخدمات، والشكل التالي يوضح الميزانية المالية حسب نظام المحاسبي المالي الجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يعقوب عبد الكريم، «أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني»، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> J.margerin et j.c. mallard ,analyse financier, Edition, sedifor,1994, p15.

\* SCF :Système Comptable Financier النظام المحاسبي المالي الجديد وتم تطبيقه في الجزائر سنة 2010.

\*\* PCN :PLAN COMPTABILITE NATIONALE مخطط المحاسبي الوطني المطبق قبل 2010.

<sup>3</sup> يعقوب عبد الكريم، نفس المرجع، ص 96.

**الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية**

**الجدول رقم (01-03): الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد**

السنة المالية المقفلة في .....

الأصول	ملاحظة	إجمالي N	اهتلاك رصيد N	صافي N	صافي N-1
أصول الغير جارية فارق بين الاقتناء - المنتج الإجمالي أو السلبي تثبيتات معنوية تثبيتات عينية أراض مباني تثبيتات عينية أخرى تثبيتات ممنوح امتيازها تثبيتات يجري انجازها تثبيتات مالية سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها سندات أخرى مثبتة قروض و أصول مالية أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الأصل					
<b>مجموع الأصل غير جارية</b>					
أصول جارية محزونات و منتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة و استخدامات مماثلة الزيائن المدينون الآخرون الضرائب و ما شابهها حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة الموجودات و ما شابهها الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى					
<b>الخزينة مجموع الأصول الجارية</b>					
<b>مجموع العام للأصول</b>					

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

السنة المالية المقفلة في .....

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس المال تم إصداره رأس المال غير مستعان به علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1) فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة (1) نتيجة الصافية / (نتيجة صافية حصة المجمع (1)) رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة (1)
			حصة ذوي الأقلية (1)
			المجموع (1)
			الخصوم الغير جارية قروض و ديون مالي ضرائب (مؤجلة و مرصود لها) ديون أخرى غير جارية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
			مجموع الخصوم الغير جارية (2)
			الخصوم الجارية موردون و حسابات ملحقة ضرائب ديون أخرى خزينة سلبية
			مجموع الخصوم الجارية (3)
			مجموع عام للخصوم

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 2009/03/25، ص 28-29.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### المطلب الثالث: قائمة الدخل وفق للمعايير المحاسبية الدولية

يشار إلى قائمة الدخل بقائمة الأرباح والخسائر وهي تهدف إلى قياس مدى نجاح المؤسسات خلال فترة زمنية معينة في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأرباح، وعادة ما يهتم المستخدمون بتلك القوائم المالية بهدف معرفة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، القائمة للحكم على ربحية المشروع وغالبا ما يتم إعداد تلك القائمة مرفقا بها قائمة الأرباح المحتجزة، ويوجه عام تشتمل قائمة الدخل على عناصر الإيرادات والمصروفات وكذلك المكاسب والخسائر الناتجة عن أنشطة أخرى غير النشاط العادي للمؤسسة وهي ما يسمى مكاسب أو خسائر عرضية.<sup>1</sup>

وتوفر لمستخدمي القوائم المالية المعلومات المالية قصد التعرف على أماكن وجود فرص الاستثمار المربحة، وذلك بعد الكشف عن مصادر تلك النتائج ومكوناتها والأحداث والعمليات التي أدت إلى تحقيقها في ظل الظروف السائدة، وتبين للزبائن قدرة المؤسسة على تقديم السلع أو الخدمات المطلوبة، كما تهتم أيضا نقابات العمال في المفاوضات حول الأجور، دون أن ننسى أهميتها بالنسبة للحكومة فيما يخص إعداد السياسة الضريبية والاقتصادية، وعليه تتضح أهمية الطلب على المعلومات التي تتضمنها قائمة الدخل فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ قياس التسيير الجيد للمؤسسة وكفاءة إدارتها و أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للنشاط؛
- ✓ أساس قياس الضريبة.

### أولا: هيكل قائمة الدخل

مشروع النظام المحاسبي المالي يقدم نموذجين لتقديم قائمة الدخل مثلما جاء في المعيار المحاسبي

:(IAS1)\*

<sup>1</sup> دونالد كيسو، جيرري ويجانت، ترجمة أحمد حامد حجاج، المحاسبة المتوسطة، دار المريخ للنشر، 1999، ص168.

<sup>2</sup> لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 25.

\* يصف هذا المعيار الأساس لعرض البيانات المالية للأغراض العامة لضمان المقارنة مع كل من البيانات المالية التابعة للمؤسسة في الفترات السابقة والبيانات المالية للمؤسسات الأخرى، ويبين كامل المتطلبات اللازمة لعرض البيانات المالية وإرشادات وبنيتها والمتطلبات الصغرى لمحتواها حسب تقارير المعايير المحاسبية الدولية.



## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ إما بواسطة تحليل الأعباء حسب طبيعتها والتي تسمح بتحديد النتائج الحسابات الوسيطة؛
- ✓ وإما ترك الحرية للمؤسسة بإعداد قائمة الدخل حسب الوظائف.

ثانيا: مكونات قائمة الدخل

### 1. النواتج

وهي الزيادة في المنافع الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية في صورة تدفقات الى الداخل أو زيادة في الأصول ينتج عنها زيادات في حقوق الملكية من غير تلك المرتبطة بمساهمات أصحاب حقوق الملكية ويوضح إطار عام لجنة معايير المحاسبة الدولية إن هذا التعريف يشمل كل من الإيرادات والمكاسب.

### 2. الأعباء

هي النقص في المنافع الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية في صورة تدفقات الى الخارج أو استنفاد للأصول أو تكبد التزامات ينتج عنها انخفاض في حقوق الملكية بخلاف تلك المرتبطة بالتوزيعات المنصرفة على المشاركين في حقوق الملكية ومصطلح المصروفات.

تعريف الأعباء يشمل أيضا الخسائر وكذا الأعباء الناشئة عن النشاطات العادية للمؤسسة مثل تكلفة البيع، الأجور والإهلاكات.<sup>1</sup>

ثالثا: معلومات التي تظهر في قائمة الدخل

- لا يبين المعيار المحاسبي (IAS1) أي ترتيب أو شكل قائمة الدخل، ولكن يوضح قائمة العناصر التي يحتويها، فالعناصر التي يجب أن تتضمنها حسابات النتائج فهي كما يلي:<sup>2</sup>
- حوصلة الأعباء حسب طبيعتها يمكن خلالها حساب الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الخام للاستغلال؛
- إيرادات نواتج النشاط العادي؛
- العناصر الغير العادية (النواتج والأعباء)؛

<sup>1</sup> لخضر علاوي، نظام المحاسبة المالية سير الحسابات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> دونالد كيسو والآخرين، المحاسبة المتوسطة، مرجع سابق، ص 169.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- النتيجة العادية قبل التوزيع؛
  - النتيجة الصافية للأسهم (شركات ذات أسهم)؛
  - مبالغ الضرائب؛
  - النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع؛
  - مخصصات الاهتلاك والمؤونات؛
  - الأعباء المستخدمين؛
  - النواتج المالية والأعباء المالية؛
  - مبالغ الحصص الموزعة لشركات ذات الأسهم (بالنسبة للشركات).
- معلومات أخرى يجب إظهارها إما في قائمة الدخل:<sup>1</sup>
- ✓ حسب المعيار المحاسبي (IASI) فإن المؤسسات التي تصنف الأعباء حسب الوظائف يجب عليها تقديم معلومات إضافية عن طبيعة هذه الأعباء، بما فيها مخصصات الإهلاكات وكذا مصروفات المستخدمين؛
  - ✓ تحليل نواتج النشاطات العادية؛
  - ✓ بالنسبة لشركات الأسهم، مبلغ نصيب الأسهم من الأرباح المقترح والنتيجة الصافية للسهم؛
  - ✓ النواتج و الأعباء المتأتية عن النشاط العادي، ذات الحجم أو الطبيعة أو التأثير، التي يتطلب أخذها بعين الاعتبار من أجل شرح مهارات الوحدة للفترة، تقدم ضمن تصنيفات نوعية في حساب النتائج (مثل: تكلفة إعادة الهيكلة، النقص الاستثنائي للمخزون، تكاليف ناتجة عن توقف جزئي لنشاط...)
  - ✓ النتيجة الاستثنائية التي تنشأ عن النواتج والأعباء المتعلقة بالأحداث أو التعاقدات التي ترتبط بالنشاط العادي، ولها صفة استثنائية (مثل الكوارث الطبيعية وغير متوقعة).
  - ✓ النتيجة تأخذ بعين الاعتبار الأعباء والنواتج التي نشأت خلال نفس الفترة حتى ولو ظهرت بين تاريخ إقفال السنة المالية وتاريخ إعداد القوائم المالية؛

<sup>1</sup> حسين يوسف القاضي والآخرين، موسوعة المعايير المحاسبية الدولية معايير إعداد التقارير المالية عرض البيانات المالية، الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص89.

\* IAS اختصار ل International Accounting Standards معايير المحاسبة الدولية، اما لجنة معايير الدولية (IASB) البداية الحقيقية لصناعة معايير المحاسبة الدولية ترجع إلى عام 1973 حيث تأسست لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) ففي يونيو من ذلك العام تأسست اللجنة بموجب اتفاق أبرم بين هيئات المحاسبة الوطنية في عشرة من الدول التي تعد رائدة في هذا المجال وهي: استراليا ، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، المكسيك، هولندا، بريطانيا، إيرلندا، والولايات المتحدة الأمريكية.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

كذلك الأحداث التي تظهر بعد تاريخ الإقفال والتي ترتبط بحالات حدثت في تاريخ الإقفال تتطلب تعديلات لما يكون ذلك سيساهم في تقديم معلومات تسمح بتقدير جيد للأصول أو الخصوم الموجودة في تاريخ الإقفال. والشكل التالي يعتبر نموذجاً قائمة الدخل الذي يجب على الوحدة أن تعده قصد تقديم معلومات مالية تلبية التنظيم المحاسبي المالي الجديد.

جدول رقم (03-03): جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة) حسب النظام المحاسبي المالي الجديد)

العناصر	ملحوظة	ن	ن-1
رقم الأعمال			
تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد التصنيع			
إنتاج الثابت			
إعانات الاستغلال			
<b>1 - إنتاج السنة المالية</b>			
مشتريات مستهلكة			
خدمات خارجية و إستهلاكات أخرى			
<b>2 - إستهلاك السنة المالية</b>			
<b>3 - القيمة المضافة للاستغلال ( 1-2)</b>			
أعباء المستخدمين			
ضرائب و رسوم، و المدفوعات المشابهة			
<b>4 - الفائض الإجمالي للاستغلال</b>			
المنتجات العمليةية أخرى			
الأعباء العمليةية الأخرى			
مخصصات الاهتلاكات والمؤونات			
استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات			
<b>5 - النتيجة العمليةية</b>			
نواتج مالية			
أعباء مالية			
<b>6 - النتيجة المالية</b>			
<b>7 - النتيجة العادية قبل الضرائب ( 5+6 )</b>			

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية
			مجموع نواتج النشاطات العادية
			مجموع أعباء النشاطات العادية
			8 - النتيجة الصافية للنشاطات العادية
			العناصر غير العادية (المنتجات) (يطلب بيانها)
			العناصر غير العادية (أعباء) (يطلب بيانها)
			9 - النتيجة غير العادية
			10 - النتيجة الصافية للسنة المالية
			الحصة الشريكات الموضوعة موضع المعادلة في النتائج الصافية (1)
			11 - النتيجة الصافية من المجموع المدمج (1)
			منها حصة ذوي الأقلية (1)
			حصة المجمع (1)

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 2009/03/25، ص 30.

إن قائمة الدخل الواردة في نظام المحاسبي المالي الجديد هي نفسها الأرصدة الوسيطة للتسيير التي تعتبر مؤشرات مفضلة لقياس الاداءات الصناعية والتجارية للمؤسسة ومنها الفائض الإجمالي للاستغلال، وهذه الأرصدة التي لم تكن من مخرجات المخطط المحاسبي الوطني الحالي، وكنا دوما نلجأ إلى حسابها انطلاقا من قائمة الدخل، وحسب النظام المحاسبي المالي الجديد استنادا للمعيار الدولي (ISA14)، لكن مع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية لم يعد بالإمكان إخفائها، لأن ذلك سيؤثر سلبا على مبدأ الصورة الصادقة الذي تنتشه هذه المعايير، أي الجديد في النظام المحاسبي المالي الجديد هو الحرص على تقديم المعلومات واقية عن نشاط، لأن تكون صالحة الاستعمال من طرف جميع مستعملي المؤسسة، وهذا ما يتجلى من خلال المعيار المحاسبي الدولي الأول (IAS1) والذي تم اعتماده من طرف النظام المحاسبي المالي الجزائري على أن المؤسسة لديها كذلك إمكانية تضمين الملحقات بجدول النتائج حسب الوظيفة فتستعمل زيادة عن مدونة

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

حسابات الأعباء والنواتج حسب الطبيعة، مدونة للحسابات حسب الوظيفة مكيفة حسب خصوصيات وحاجات كل مؤسسة.<sup>1</sup>

جدول رقم(04-03):جدول النتائج (حسب الوظيفة) حسب النظام المحاسبي المالي الجديد

N -1	N	ملاحظة	
			رقم الأعمال كلفة المبيعات هامش الربح الإجمالي منتجات أخرى عملياتية التكاليف التجارية الأعباء الإدارية أعباء أخرى عملياتية النتيجة العملياتية تقديم تفاصيل الأعباء حسب النوع (مصارف العاملين، مخصصات الإهلاك) منتجات مالية أعباء مالية نتيجة العادية قبل الضريبة الضرائب الواجبة على نتائج العادية ضرائب مؤجلة على نتائج العادية(التغيرات) النتيجة الصافية للأنشطة العادية الأعباء غير العادية المنتجات الغير العادية النتيجة الصافية للسنة المالية حصة الشركات الموضوعية موضع المعادلة في نتائج الصافية نتيجة الصافية للمجموع المجدد منها حصة ذوي الأقلية حصة المجمع

\* نص على ضرورة ذكر كل المعلومات التي تساعد على إعطاء صورة صادقة عن المؤسسة، ومنه يجب ذكر تفصيل رقم الأعمال حسب قطاع النشاط وحسب المجال الجغرافي، وهذه المعلومات كثيرا ما كانت ضمن أسرار المؤسسة التي لا تريد البوح بها.

<sup>1</sup> قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 2009/03/25، ص 31.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 بتاريخ 2009/03/25، ص 31.

فالقراءة المتمنة لعناصر هذا الجدول تظهر الأهمية التي أولاها النظام المالي لعنصر ملائمة المعلومة المحاسبية، فالجدول السابق يتيح للمشخص المالي عدة مستويات للنتائج لمسييري المؤسسة، نجد هامش الربح، النتيجة العملياتية، النتيجة العادية قبل الضريبة، والإدارة الضرائب، نجد النتيجة الصافية للسنة المالية، أما الملاك والسوق المالية بصفة عامة فهناك النتيجة الصافية للمجموع المجدد وحصّة ذوي الأقلية وحصّة المجمع.

### المطلب الرابع: قائمة التدفقات النقدية وفق المعايير المحاسبية الدولية

#### أولاً: تعريف وأهمية قائمة تدفقات النقدية

لقد تعددت تعريف التدفقات النقدية من مؤلف لآخر نذكر البعض منها وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. وتتمثل في التدفقات الداخلة والخارجة من النقدية وما في حكمها؛
  2. وهي قائمة تعرض التغيرات التي طرأت على النقدية السائلة بالمشروع خلال الفترة، نتيجة ممارسته لأنشطته التشغيلية الاستثمارية والتمويلية؛
  3. التدفقات النقدية هي التدفقات الداخلة والخارجة للنقدية وما في حكمها، والنقدية تتضمن النقدية بالصندوق والودائع تحت الطلب، أما في حكم النقدية فهي الاستثمارات قصيرة الأجل وعالية السيولة، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى مبالغ نقدية محددة، والتي يكون تعرضها لمخاطر التغير في قيمتها ضئيلة وقد تشتمل البنود التي في حكم النقدية على ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ الاستثمارات عندما يكون تاريخ استحقاقها قصير الأجل، ويمكن القول بأنها ثلاثة أشهر أو أقل وذلك من تاريخ الاقتناء مثل أذون الخزانة وصكوك صناديق الاستثمار وتستبعد الاستثمارات في الأسهم من العناصر التي في حكم النقدية ما لم تكن حالة الأسهم الممتازة التي يتم اقتناؤها قبل فترة قصيرة من تاريخ استحقاقها، ويكون لها تاريخ استرداد محدد.

<sup>1</sup> شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية، الجزء الأول، مكتبة الشركة بوداود، الجزائر، 2008، ص 148

<sup>2</sup> أحمد صلاح عطية، محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 37.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ السحب على المكشوف من البنوك، ومن سمات هذه الترتيبات المصرفية أنها تظهر رصيد البنك في كثير من الأحيان على أنه يتذبذب ما بين رصيد موجب إلى رصيد سحب على المكشوف، وبالتالي لا يتضمن مفهوم التدفقات النقدية العناصر التالية:

### 1- المعاملات غير النقدية

على الرغم من أن كثيرا من أنشطة الاستثمار والتمويل تؤثر على هيكل رأس المال والأصول للمؤسسة فإنها لا يكون لها تأثير مباشر على التدفقات النقدية الجارية وتتسق عملية استبعاد المعاملات غير النقدية من قائمة التدفق النقدي مع هدفها حيث إن هذه العناصر لا تتطلب تدفقات نقدية في الفترة الجارية ومن أمثلة المعاملات غير النقدية مايلي:

- ✓ شراء الأصول إما بتحمل الالتزامات المتعلقة بها مباشرة أو عن طريق التأجيل التمويلي؛
- ✓ شراء مؤسسة عن طريق إصدار حقوق الملكية؛
- ✓ تحويل الدين إلى حقوق ملكية.

### 2- التحركات التي تتم بين العناصر التي تمثل النقدية وما في حكمها

ولا تتضمن التدفقات النقدية الحركة التي تتم بين العناصر التي تمثل النقدية أو ما في حكمها، لأن هذه المكونات تمثل جزءا من إدارة النقدية للمؤسسة بدلا من كونها جزءا من أنشطتها التشغيلية والاستثمارية والتمويلية وتتضمن إدارة النقدية عملية استثمار للنقدية الزائدة وللعناصر التي في حكم النقدية، ومن أمثلة تلك التحركات:

- ✓ تحويل النقدية من الحساب الجاري إلى ودیعة بنكية قصيرة الأجل؛
- ✓ شراء أو بيع استثمارات قصيرة الأجل التي في حكم النقدية نقدا.

### أهمية قائمة تدفقات النقدية

إن المعلومات التي تفصح عنها قائمة التدفقات النقدية يجب أن تساعد المستثمرين والدائنين وغيرهم على إجراء التقييمات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد نور، المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص782-783.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

1- تقييم قدرة المؤسسة الاقتصادية على توليد تدفقات نقدية في المستقبل، فالهدف الأساسي من القوائم المالية أن تساعد متخذي القرارات على التنبؤ بالتدفقات النقدية المتوقعة وتوقعها ودرجة عدم التأكد المرتبطة بها.

إن فحص العلاقات بين العناصر مثل المبيعات وصافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، والزيادة أو النقص في النقدية أو من البديهي أن هذه المعلومات تمكن من التنبؤ بطريقة جيدة بمقدار وتوقيت وعدم التأكد من التدفقات النقدية المستقبلية، وهذا الأمر يصعب تحقيقه إذا استخدمنا المعلومات التي يتم إعدادها وفقاً لأساس الاستحقاق؛

2- تقييم قدرة المؤسسة الاقتصادية على سداد توزيعات المساهمين والوفاء بالالتزامات، ومن البديهي أنه إذا لم يتوفر القدر الكافي للنقدية لا تتمكن الوحدة من سداد أجور العاملين، أو سداد الالتزامات المستحقة عليها، أو سداد توزيعات لجملة الأسهم، أو لشراء المعدات المطلوبة، والجدير بالذكر أن قائمة التدفقات النقدية توضح مصادر النقدية وكيفية استخدامها، ولذلك فإن العاملين والدائنين وجملة الأسهم والعملاء يجب عليهم أن يهتموا بهذه القائمة بصفة خاصة ودون الاعتماد على غيرها من القوائم المالية، توضح التدفقات النقدية؛<sup>1</sup>

3- توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات مفيدة بشأن الهيكل المالي للمؤسسة والقدرة في التأثير على مقادير وأوقات التدفقات النقدية حتى يمكن التكيف مع الظروف والفرص، فقائمة التدفقات النقدية تفصح عن المعلومات الهامة عن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، وهذه المعلومات لا تكون متاحة أو تكون غير واضحة سواء في الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، والإفصاحات الإضافية التي سواء أوصى بها بمقتضى المعيار الدولي رقم (7)، توفر ثروة من المعلومات بالنسبة للمستخدم المزود بالمعلومات عن القوائم المالية، وبأخذهما معا فإنها توفر للمستخدم تبصرة أكثر سعة لأداء ووضع المؤسسة المالي ونتائجها المستقبلية المتوقعة أكثر مما كانت الميزانية العمومية وقائمة الدخل فقط؛

4- توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات إضافية للمستخدمين عن أصول وخصوم وحقوق الملكية الخاصة بالمؤسسة؛

\* مثل تلك المتعلقة بتسهيلات القروض غير المسحوبة أو التدفقات النقدية التي تمثل زيادة في الطاقة التشغيلية أو متطلبات الإفصاح بمقتضى المعيار مثل ما يتعلق بالنقد لدى المؤسسة ولكنه غير متاح للاستخدام.

<sup>1</sup> وصفي عبد الفتاح أبو المكارم، المحاسبة المالية المتوسطة - القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي، - دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص303.



## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

عند عرض الميزانية العمومية المقارنة فإنه يتوفر للمستخدمين معلومات عن أصول وخصوم المؤسسة في نهاية كل سنة، وحينما كانت قائمة التدفقات النقدية لا تقدم كجزء متكامل من القوائم المالية كان ضرورياً لمستخدمي القوائم المالية المقارنة سواء أن يتعرفوا على السبب والكيفية التي تغيرت بها بعض المبالغ الواردة من فترة لأخرى أو لحساب (على الأقل عن السنة الأخيرة المعروضة) تقريب هذه البنود بالنسبة لنفسها، ومع هذا فإنه على أفضل تقدير فإن الاتجاه سوف يستخرج التغيرات الصافية في الأصول والخصوم الفردية ونسبة ذلك إلى حسابات قائمة الدخل الخاصة بها، (فمثلاً: صافي التغير في حسابات القبض من بداية حتى نهاية السنة ستستخدم لتمويل المبيعات الواردة بالتقارير إلى مبيعات ذات أساس نقدي) ودمج الأحداث الأكثر تعقيداً (مثل الحصول على مؤسسة أخرى مع حساب مقبوضاتها والتي ستكون زيادة في الأصول التي لا تتعلق بمبيعات للعملاء من جانب المؤسسة معدة التقارير خلال الفترة) وسوف لا تكون فوراً مفهومة وقد تؤدي إلى تفسيرات غير صحيحة للبيانات ما لم تقدم قائمة التدفقات النقدية الحالية.<sup>1</sup>

5- المعلومات التاريخية التي تقدمها قائمة التدفقات النقدية غالباً ما يتم استخدامها كمؤشر لمبلغ وخطورة وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية، ومفيدة في التحقق من دقة التقييمات السابقة للتدفقات النقدية المستقبلية وتفحص العلاقة ما بين الربحية وصافي التدفق النقدي.<sup>2</sup>

### ثانياً: حالات خاصة<sup>3</sup>

- ✓ تأثير تغيرات الصرف: الأرباح و الخسائر الخفية الناتجة عن تغير أسعار الصرف لا تمثل تدفقات في الخزينة، لكن تأثير تغيرات أسعار الصرف على النقدية أو العناصر المعادلة للنقدية المحتفظ بها، أو الناتجة عن العملة الأجنبية يظهر في جدول تدفقات النقدية بطريقة تسمح بتقريب النقدية والعناصر المعادلة للنقدية عند فتح وإغلاق الفترة (الفقرة 28 المعيار (IAS7)؛
- ✓ عناصر غير عادية: تسجل هذه العناصر منفصلة ضمن قائمة تدفقات النقدية كأنها ناتجة عن نشاطات تشغيلية، استثمارية أو تمويلية (الفقرة 29 و 30 من المعيار (IAS7)

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة - عرض القوائم المالية -، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 507 - 508.

<sup>2</sup> فداغ الفداغ، المحاسبة المتوسطة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2004، ص 616.

<sup>3</sup> حسين يوسف القاضي والآخرين، موسوعة المعايير المحاسبية الدولية معايير إعداد التقارير المالية، مرجع سابق، ص 95.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- ✓ فوائد و حصص أرباح للدفع: الفوائد المدفوعة والفوائد و حصص الأرباح المستلمة؛ ترتب عاديا ضمن تدفقات الخزينة التشغيلية من طرف لجنة مالية، لكن لا يوجد أي اتفاق لترتيب هذه التدفقات في الخزينة لدى المؤسسات والفروع الأخرى للنشاط (الفقرة 33 المعيار (IAS7).
- ✓ الضرائب على الأرباح: التدفقات المرتبطة بالضرائب على الأرباح لها ارتباط بالاستغلال وبالتالي ترتب ضمن تدفقات الخزينة التشغيلية (الفقرة 36 المعيار (IAS7).

### ثالثا: إعداد قائمة التدفقات النقدية

يتم إعداد قائمة التدفقات النقدية وفق طريقتين هما:<sup>1</sup>

❖ الطريقة المباشرة؛

❖ الطريقة غير المباشرة.

### 1. إعداد قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة

يتم تحديد صافي التدفق النقدي بموجب هذه الطريقة أولا بطرح المشتريات النقدية والمصاريف التشغيلية النقدية من المبيعات النقدية للوصول إلى صافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل، بعدها يضاف صافي التدفق النقدي من عمليات الاستثمار وصافي التدفق النقدي من عمليات التمويل للوصول إلى صافي التدفق النقدي خلال السنة، ثم يضاف إلى رصيد النقدية في بداية السنة، يوضح الشكل التالي قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 2 / 03 / 2009، ص 26.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

جدول رقم (05-03): قائمة التدفقات النقدية المعدة وفق الطريقة المباشرة

N-1	N	ملاحظة	
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية التحصلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تنبيئات عينية لو المعنوية التحصلات عن عمليات التنازل عن تنبيئات عينية او معنوية المسحوبات عن اقتناء تنبيئات مالية التحصلات عن العمليات التنازل عن تنبيئات مالية الفوائد التي تحصلها عن التوظيفات المالية الحصص و الاقساط المقبوضة من النتائج المسلمة
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج) تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة و معادلاتها عند الافتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة و معادلتها عند إقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة
			المقارنة مع النتيجة المحاسبية

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

المصدر: قرار مؤرخ في 26/07/2008 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 25/03/2009، ص42.

### 2. إعداد قائمة التدفقات النقدية وفق الطريقة غير المباشرة

إن الطريقة الغير مباشرة والمسماة أيضا بطريقة المطابقة تستوجب البدء بصافي الدخل المعروض في قائمة الدخل، ونسميه مجازا بالدخل المحاسبي ومن ثم نقوم بتحويله إلى صافي التدفق النقدي من النشاطات التشغيلية، والذي نسميه مجازا بالدخل النقدي وبغرض الوصول إلى ذلك الدخل ينبغي حساب كل زيادة في الدخل المحاسبي (إيرادات غير نقدية ينبغي طرحه)، وكل ما أدى إلى نقص الدخل المحاسبي (مصروفات غير نقدية ينبغي إضافته)، وذلك يتمثل بنوعين من التسويات هما الزيادة في رصيد حسابات المدينين والزيادة في أرصدة حسابات الدائنين.<sup>1</sup>

أ- **الزيادة في رصيد حسابات المدينين:** عندما تزداد أرصدة حسابات المدينين خلال العام فيعني ذلك زيادة الإيرادات عن المقبوضات لأن الإيرادات تشتمل على المبيعات الآجلة التي لم تحصل بعد، وحتى يمكن التوصل إلى صافي التدفق يجب خصم الزيادة في حسابات المدينين من صافي الدخل، ومن الطبيعي أن يحدث العكس في حالة نقص حسابات المدينين؛

ب- **الزيادة في أرصدة حسابات الدائنين:** عندما تزداد أرصدة حسابات الدائنين خلال العام تكون المصروفات وفقا لأساس الاستحقاق أكبر من المدفوعات النقدية، لأن المصروفات تنطوي على جزء لم يسدد بعد، وللتوصل إلى المدفوعات النقدية يجب إضافة الزيادة في حسابات الدائنين إلى صافي الدخل.<sup>2</sup>

فهذه الطريقة تعتبر الطريقة الأكثر انتشارا بين طرق تقديم التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، وهي الطريقة الأبسط في الإعداد، فهي تركز على الفروق بين صافي نتائج التشغيل والتدفقات النقدية، وعادة ما تبدأ الطريقة الغير المباشرة بصافي الدخل (الخسارة) والتي يمكن الحصول عليها مباشرة من قائمة الدخل، ثم يضاف إليه أو يخصم منه بنود الإيرادات والمصروفات غير المؤثرة على النقدية وذلك للوصول إلى صافي النقدية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية، فعلى سبيل المثال يتم إضافة كل من الإهلاك والاستهلاك لأنهما من المصروفات التي تؤدي إلى تخفيض صافي الدخل دون التأثير على النقدية.

<sup>1</sup> فداغ الفداغ، المحاسبة المتوسطة الالتزامات، مرجع سابق، ص626-627.

<sup>2</sup> وصفي عبد الفتاح أبو المكارم، دراسات متقدمة في مجال المحاسبة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص251-252.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وقائمة التدفقات النقدية المعدة باستخدام الطريقة الغير المباشرة وتركز على التغيرات في مكونات معظم الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، مثل التغيرات في المخزون، حسابات القبض، وكذلك الحسابات الأخرى المتداولة التي تستخدم في تحديد التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، ورغم أن معظم هذه التعديلات واضحة (لأن معظم معدوا القوائم المالية يظهرون كل أصل متداول وكل خصم متداول في الميزانية العمومية تحت عنوان منفصل)، إلا أن هناك بعض التغيرات والتعديلات تتطلب تحليلاً أكثر دقة فمثلاً: من المهم حساب النقدية المحصلة من المبيعات بنسبة إيراد المبيعات لكل من التغير في حسابات القبض والتغير في حساب احتياطي الديون المعدومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، موسوعة المعايير المحاسبية عرض القوائم المالية، مرجع سابق، ص 522-523.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

جدول رقم (06-03): قائمة التدفقات النقدية المعدة وفق الطريقة غير المباشرة

الفترة من ..... إلى .....

ن-1	ن	ملاحظة	
			<b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية</b>
			نتيجة السنة المالية الصافية
			تصححات من أجل:
			- الإهلاكات و المؤونات
			- تغير الضرائب المؤجلة
			- تغير المخزونات
			- تغير الزبائن و الحسابات الدائنة الأخرى
			- تغير الموردين و الديون الأخرى
			- زائد أو ناقص قيم التنازل، الصافية من الضرائب
			<b>تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (A)</b>
			<b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار</b>
			تصححات على اقتناء التثبيات
			تخصيلات من التنازل عن التثبيات
			تأثيرات تغيرات محيط الإدماج (1)
			<b>تدفقات الخزينة الناجمة المرتبطة بعمليات الاستثمار (B)</b>
			<b>تدفقات أموال الخزينة المتأتية عن عمليات التمويل</b>
			الحصص المدفوعة للمساهمين
			زيادة الرأسمال النقدي
			إصدار القروض
			تسديد القروض
			<b>تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (C)</b>
			<b>تغير أموال الخزينة للفترة (A+B+C)</b>
			أموال الخزينة عند الافتتاح
			أموال الخزينة عند الإقفال
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغييرات أموال الخزينة

المصدر: قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19،

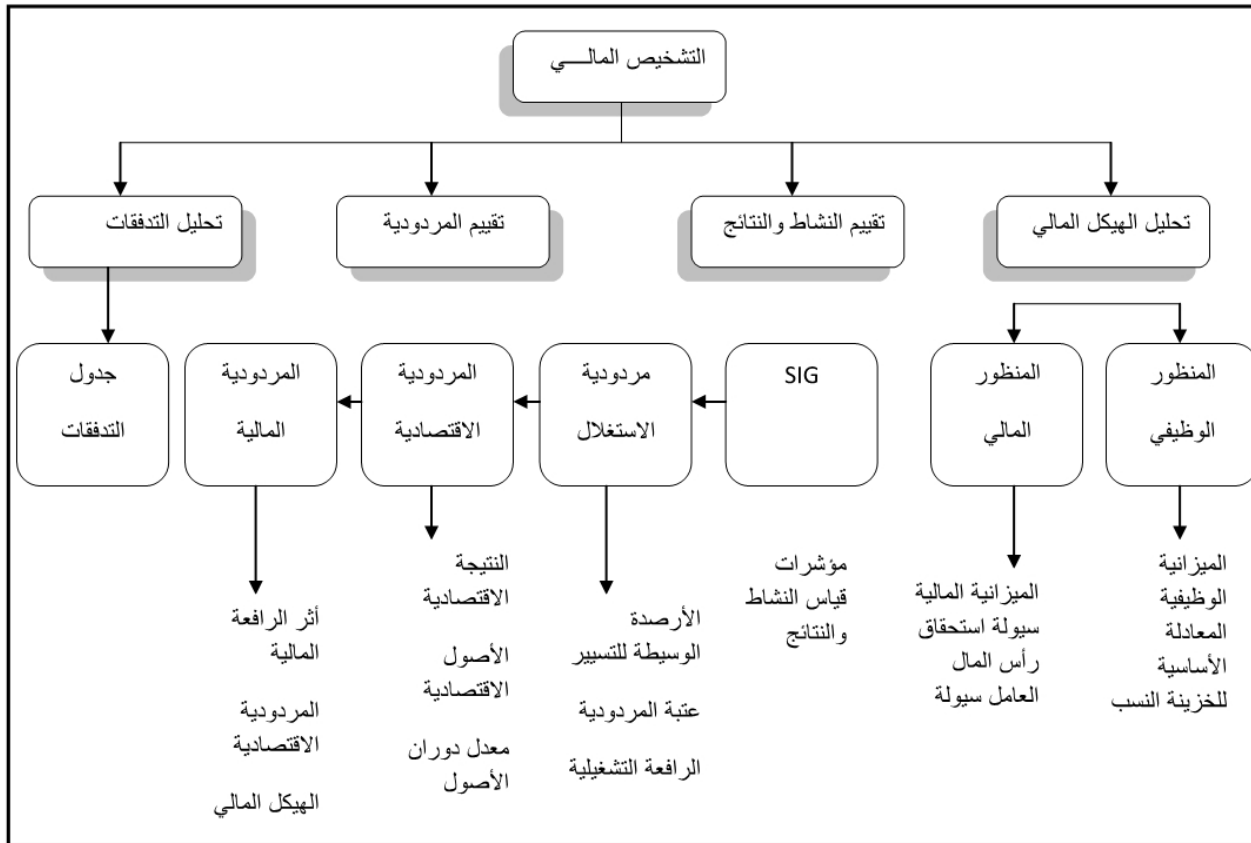
## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية

بتاريخ 2009/03/25، ص 35.

### المبحث الثالث: أدوات التشخيص المالي كأداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية

يسعى المشخص المالي إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في المؤسسة، بهدف تحسين الوضع المستقبلي، وضمان الاستمرار التسيير الفعال، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها ويمكن توضيحها في الشكل التالي

الشكل رقم (03-03): أدوات التشخيص المالي



المصدر: الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص 71.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### المطلب الأول: تحليل الهيكل المالي للمؤسسة

يتم التحليل الهيكل المالي للمؤسسة على منظورين المنظور الوظيفي والمنظور المالي .

#### الفرع الأول: تحليل الميزانية من المنظور الوظيفي

هي أداة لتشخيص المالي يتم إعدادها انطلاقاً من الميزانية المحاسبية والغرض منها هو القيام بالتشخيص المالي لوضعية المؤسسة، ومعرفة مدى تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات الأصول غير الجارية ومدى توفر موارد التمويل اللازمة للاستغلال.<sup>1</sup>

حيث يرى المشخص المالي المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية هدفها الأساسي هو إنتاج سواء كانت سلع أو خدمات ويرى المشخص المالي المؤسسة من ناحية الوظيفية إلى ثلاث مجموعات ويمكن تحديدها كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- وظيفة الاستغلال

يعتبر مفهوم وظيفة الاستغلال ركيزة أساسية في التحليل وتكتسي أهمية كبيرة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تعبر عن النشاط الرئيسي للمؤسسة وتحدد طبيعتها أن كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أو مختلطة، وتهتم وظيفة الاستغلال بكل ما يتعلق بالتفاوض وشراء ونقل السلع أو الموارد الأولية إلى المخازن في حين خروجها من المخازن سواء للبيع أو إلى ورشات التصنيع.

#### 2- وظيفة الاستثمار

يتمثل دور وظيفة الاستثمار\* في تزويد المؤسسة بمختلف تجهيزات الإنتاج والاستثمارات الضرورية لممارسة مختلف الأنشطة الاستثمارية، وذلك بعد دراسة جدوى كل استثمار والمفاضلة بين مجموعة البدائل واختيار البديل الأمثل الذي يحقق المرودية والفعالية الاقتصادية، وتنقسم وظيفة الاستثمار إلى عمليتين أساسيتين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre ramage , analyse et diagnostic financière, edition d'organisation, ISBN, 2001, p63.

<sup>2</sup> يوسف قرشي، الياس بن ساسي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، المرجع السابق، ص ص 95-98.  
\* حسب كينز الاستثمار هو ارتفاع التجهيزات في رأس المال الثابت أو التداول، فالاستثمار يقوم على التضحية بإشباع رغبة إستهلاكية حاضرة و ذلك أملاً في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل. ويمكن القول أنه ممتلكات منقولة أو غير منقولة ملموسة.  
<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 99.



## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ شراء الاستثمارات: وهو كل ما تحتاج إليه المؤسسة في عملياتها الإنتاجية والتسيرية مثل التجهيزات والمعدات وكل ما ينتج عنها عملية الشراء من مصاريف الشراء ومصاريف الأخرى تتعلق بشراء وهذا ما يعبر عنه بنفقات الاستثمار.

✓ التنازل عن الاستثمار: وهي تخص كل العمليات التنازل سواء بعد نهاية العمر المحاسبي للاستثمار أي مدة الإهلاك المحاسبي تقوم المؤسسة ببيع الاستثمار المتمثل في سعر التنازل عنه والذي يمثل إيرادات بنسبة للمؤسسة لكن خارج الاستغلال وهنا يزيد ويدعم نتيجة المحاسبية للمؤسسة، وأحيانا تلجا المؤسسة إلى تنازل عن الاستثمار سواء من أجل تقليص من احتياجاتها المالية إذا كانت تعاني ظروف سيئة من ناحية المالية للحفاظ على المؤسسة ومن حالات العجز في الخزينة سواء التنازل بغية تجديد الاستثمار وخاصتا يكون في معدات الإنتاج بغية مواكبة التطور التكنولوجي.<sup>1</sup>

### 3- وظيفة التمويل\*

يمثل دور وظيفة التمويل في تغطية الاحتياجات المالية للنشاط سواء كانت متعلقة بالاستثمار أو الاستغلال أو بالوظيفة المالية نفسها أو بالخزينة الإجمالية للمؤسسة وأما المصادر التمويل هي:<sup>2</sup>

#### ✓ مصادر داخلية

عندما تكون حاجة مؤسسات الأعمال إلى الأموال لتمويل استثماراتها فيمكن لها من توفيرها من مصادر داخلية سواء كان ذلك عن طريق احتجاز كل أو أجزاء من الأرباح المحققة من أنشطتها التشغيلية خلال السنة المالية أو دوراتها السابقة أو عن طريق الاهتلاكات والمؤونات والتي تعتبر مصاريف مسجلة وغير مستحقة (مصاريف وهمية) مهمتها تعويض التآكل المادي والمعنوي في عناصر الأصول.

<sup>1</sup> Jean pierre jobard, **finance d'entreprise (finance de marché diagnostic financière)**, 2ème édition, paris, 2003, p466.

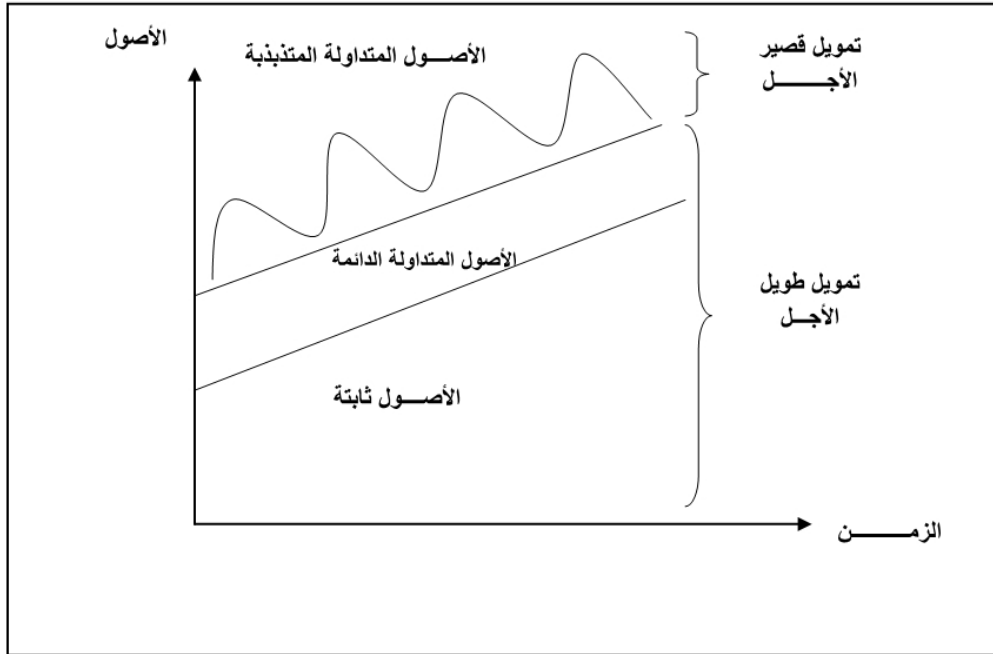
\* لا بد أن نشير ونوضح إلى أنه لا بد أن نتذكر ثلاث قواعد أساسية في تمويل المؤسسات الاقتصادية وهي: يجب تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة عن طريق الأموال الدائمة، بمعنى الأموال الخاصة مضافا إليها القروض الطويلة و المتوسطة الأجل، ويمكن تمويل الأصول المتداولة بواسطة القروض قصيرة الأجل، وينبغي المحافظة على هامش أمان يتمثل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بالأموال الدائمة، وهذا الهامش يعرف برأس المال العام الدائم.

<sup>2</sup> عدنان تابه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص137.

✓ مصادر الخارجية<sup>1</sup>

نظر لقيام منظمات الأعمال على مبدأ الاستثمارية والتوسع فإنها تحتاج وبشكل مستمر إلى رؤوس أموال لاستثماراتها في شكل أصول مختلفة من معدات وآلات ومباني ومخزون وغيرها من الأصول اللازمة لتنفيذ البرامج والخطط، حيث أن مبدأ الاستثمارية المؤسسات يعني أن هذه الأصول اللازمة لا تحصل عليها المؤسسة دفعة واحدة منذ إنشائها، بل أنها تتراكم على مدار الدورات المالية، ومن هذه المصادر هو الاقتراض من البنوك ومختلف المؤسسات المالية في إطار مصادر التمويل قصيرة الأجل أو عن طريق مصادر التمويل طويلة الأجل أو كلاهما معا، والشكل التالي يوضح نموذج تمويل الأصول.

الشكل رقم (04-03): نموذج تمويل الأصول



المصدر: نور الدين خبابية، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997، ص467.

<sup>1</sup> نور الدين خبابية، الإدارة المالية، المرجع السابق، ص466.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

كذلك الرفع في رأس المال عن طريق فتح رأس المال الشركة مقابل تقاسم الأرباح و الخسائر.<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم الميزانية الوظيفية

تعتبر الميزانية الوظيفية هي وثيقة مالية تعتمد في انجازها على مدخلات الميزانية المحاسبية التي تتكون من الأصول والخصوم وهنا يتم ترتيبها على أساس الوظائف كما سبق الإشارة إليها (وظيفة الاستغلال، وظيفة الاستثمار، وظيفة التمويل).<sup>2</sup>

وتتجزء الميزانية الوظيفية إلى أربعة مستويات وهي:<sup>3</sup>

- ✓ مستوى الموارد الدائمة والاستخدامات المستقرة: وتتشكل الموارد من مصادر التمويل المتوسط وطويلة المدى مثل الأموال الخاصة والديون المتوسطة وطويلة الأجل والاهتلاكات والمؤونات والنتائج المتراكمة والاحتياطات أما الاستخدامات المسفرة فتتشكل من الاستثمارات بمختلف أنواعها وكل العناصر ذات الطبيعة المستقرة.
- ✓ مستوى استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال: وتتمثل في احتياطات دور الاستغلال المتمثلة في المخزون والعملاء وموارد تمويلها المتمثلة في الموارد
- ✓ مستوى الاستخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال: وهي كل الاحتياجات والموارد التي ترتبط مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة وتلك التدفقات المالية ذات الطبيعة الاستثنائية.
- ✓ مستوى الخزينة: وتتضمن استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات وموارد الخزينة المتمثلة في الاعتماد البنكية الجارية.

### أولاً: إعداد الميزانية الوظيفية

يتم إعداد الميزانية الوظيفية من جانبين الأصول و خصوم ويتم معالجة بعض الحسابات على الميزانية المحاسبية حتى يتمكن من إعداد الميزانية الوظيفية ويتم هذه المتغيرات في الجدول التالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، تسيير المالي (الإدارة المالية)، المرجع السابق، ص100.

<sup>2</sup> C\_H dârcimoles , J.Y. aulquin, **finance appliquée**, T2 ed, vuibert, paris, 1995, p109.

<sup>3</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، المرجع السابق، ص ص 100-101.

<sup>4</sup> Pierre romage, **analyse et diagnostic finanère**, op. cit, p65.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### جدول رقم (07-03): تقديم الميزانية الوظيفية

الموارد	الاستخدامات
الموارد الدائمة RD الأموال الجماعية الديون المتوسطة والطويلة الأجل مجموع الاهتلاكات والمؤونات	الاستخدامات المستقرة Es الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية الأصول ذات الطبيعة المستقرة
موارد الاستغلال Rex	استخدامات الاستغلال Eex المحزونات الإجمالية حقوق العملاء وملحقاتها
موارد خارج الاستغلال R hex	استخدامات خارج الاستغلال E hex حقوق
موارد الخزينة R t الاعتمادات البنكية الجارية (قروض الخزينة)	استخدامات الخزينة E t المتاحات
مجموع الموارد R	مجموع الاستخدامات E

المصدر: الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، مرجع سابق، ص 101.

### ثالثاً: تحليل الميزانية الوظيفية

الهدف من بناء الميزانية الوظيفية إلى استخراج المؤشرات المالية التي تقيس درجة تحقيق التوازن المالي،<sup>1</sup> حيث نجد أن الإدارة المالية تهتم برأس المال العامل لأنه يمثل العلاقة المباشرة بين النمو في المبيعات المؤسسة والحاجة لزيادة الاستثمار في الموجودات سواء كانت على شكل أصول الجارية أو الأصول الغير الجارية، ولهذا فان زيادة مبيعات المؤسسة يزيد من التدفقات النقدية الداخلة أو الذمم المدينة وكل هذه الأمور تزيد من اهتمام الإدارة المالية لمعرفة مدى التوازن المالي لديها.<sup>2</sup>

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المشخص المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها رأس المال العامل الصافي، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

<sup>1</sup> الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، المرجع السابق، ص 101.

<sup>2</sup> محمد الصرفي، التشخيص المالي (وجهة نظر إدارية ومحاسبية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 158.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الغير جارية التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة إلا بعد فترة زمنية طويلة، لذلك يستوجب تمويلها من الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في فترة زمنية قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في فترة زمنية قصيرة وهذا ما نعني به التوازن المالي.

إن كل من عناصر الأصول الجارية وعناصر الديون القصيرة الأجل تختلف في المدة والقيمة فيمكن أن تكون الديون القصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة زمنية أقصر من تاريخ تحقيق عناصر الأصول الجارية، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل تحصيل حقوقها وهذه الحالة تجعل المؤسسة في حالة صعوبة تجاه دائنيها، لذا فإن حقوق المؤسسة في مجموعها يجب أن تكون مدة تحصيلها أقل من مدة استحقاق ديونها، ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم في مدته المؤسسة وبالتالي يؤثر على التوازن المالي لها، ومن أجل تفادي ذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة رأس مال عامل موجب.<sup>1</sup>

### 1- أنواع رأس المال العامل وطرق حسابه

هناك أربعة أنواع من رأس المال العامل وهي:

#### (أ) رأس المال العامل الصافي

يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول الجارية، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة حيث عند ارتفاع النسبة يتحسن الأمن المالي للمؤسسة، ويتم حسابه بطريقتين هما:

✓ طريقة أعلى الميزانية:

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول غير جارية.

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الغير جارية

✓ طريقة أسفل الميزانية:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص44-45.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأصول الجارية والديون القصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الديون القصيرة الأجل

### ب) رأس المال العامل الخاص

يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الغير جارية، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثلة في القروض الطويلة الأجل أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الغير جارية

ويتعويض الأموال الخاصة بـ ( الخصوم - مجموع الديون )

والأصول الغير جارية بـ ( الأصول - الأصول الجارية )

نحصل على رأس المال العامل من أسفل الميزانية

رأس المال العامل الخاص = أصول الجارية - مجموع الديون

ويعتبر رأس المال الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

### ج) رأس المال العامل الأجنبي

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، والتصق دور البنوك والمؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات، وأصبح ملجأ لها لتدارك العجز في الخزينة.

يكتب رأس المال العامل الأجنبي وفق الصيغة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 47.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

رأس المال العامل الأجنبي = إجمالي الديون

(د) رأس المال العامل الإجمالي

يقصد برأس المال العامل الإجمالي مجموع عناصر الأصول التي تستغرق سرعة دورانها السنة أو أقل، والتي تشمل كل من قيم الاستغلال، القيم غير المحققة والقيم الجاهزة.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول الجارية

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول - الأصول الغير جارية

و من العلاقة السابقة نجد:

رأس المال العامل الصافي = الأصول الجارية - الديون القصيرة الأجل

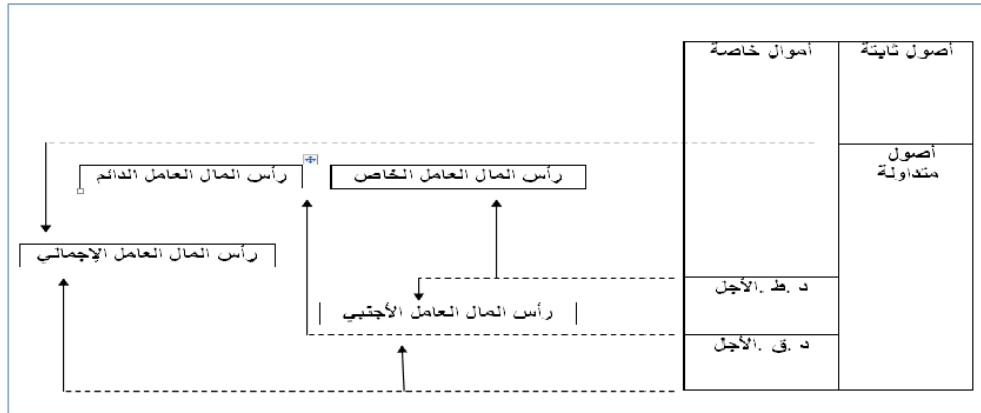
= رأس المال العامل الإجمالي - الديون القصيرة الأجل

وبالتالي فإن:

رأس المال العامل الإجمالي = رأس المال العامل الصافي + الديون القصيرة الأجل

من خلال ما سبق يمكن تمثيل مختلف أنواع رأس المال العامل في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03-05) : أنواع رأس المال العامل



المصدر: ناصر دادبي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، مرجع سابق، ص48.

2- الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي Funds de roulement

يختلف حجم رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى كل حسب طبيعتها، والقطاع الذي تنتمي إليه، فيكون في الغالب أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا لسرعة دوران المخزون في الأولى وبطئها في الثانية، كما قد يختلف من فترة زمنية إلى أخرى لنفس المؤسسة باختلاف المؤثرات عليه، وبصفة عامة هناك ثلاثة حالات مختلفة لرأس المال العامل وهي:

أ- رأس المال العامل الصافي موجب  $FR > 0$ : يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة؛

ب- رأس المال العامل الصافي معدوم  $FR = 0$ : في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الغير جارية فقط، أما الأصول الجارية فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة؛

ج- رأس المال العامل الصافي سالب  $FR < 0$ : في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وبأقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة<sup>1</sup> وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

2- العوامل المؤثرة في حجم رأس المال العامل الصافي

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على حجم رأس المال العامل وهي:

- ✓ طبيعة الإنتاج: كلما كانت دورة الإنتاج طويلة كانت الحاجة إلى رأس مال عامل أكبر وبالتالي فإن الوحدات الصناعية تحتاج إلى رأس مال عامل أكبر من الوحدات التجارية، وفي الصناعات الثقيلة أكبر من الصناعات التحويلية والغذائية وهكذا؛
- ✓ طبيعة المواد الأولية المستعملة: إذا كانت المواد الأولية الضرورية للإنتاج متوفرة في الأسواق بشكل دائم فإنه لا توجد ضرورة لشراء كميات كبيرة منها وتخزينه، أما إذا كانت موسمية فيجب شراؤها عند موسمها وتخزينها؛

إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، مرجع سابق، ص 83<sup>1</sup>.



## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ طبيعة العملية التسويقية: كلما كانت سرعة دوران المنتجات مرتفعة كلما كانت الحاجة إلى رأس

مال عامل قليلة، والعكس صحيح؛

✓ طبيعة الائتمان والتحصيل: فكلما كانت فترة الائتمان الممنوحة للمدينين أقل من فترة تسديد

الموردين كانت الحاجة إلى حجم أقل من رأس المال العامل، والعكس صحيح.

### 3- التغيرات في رأس المال العامل وأسبابها

يتغير حجم رأس المال العامل الصافي بين فترة وأخرى، ويكون التغير أحيانا بالزيادة وأحيانا أخرى

بالنقص، ولابد لإدارة المؤسسة من دراسة هذه التغيرات ومعرفة أسبابها، وذلك من أجل رسم خططها وسياساتها المستقبلية.

يمكن تلخيص أسباب النقص والزيادة في رأس المال العامل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### (أ) أسباب النقص في رأس المال العامل الصافي

✓ النقص في الأموال الدائمة نتيجة تخفيض رأس المال، تسديد الديون الطويلة الأجل، توزيع جزء من

الاحتياطيات؛

✓ الاستثمار في أصول غير جارية جديدة غير ممول من أموال دائمة جديدة؛

✓ الخسائر المحققة لأنها تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة، وبالتالي الأموال الدائمة.

#### (ب) أسباب الزيادة في رأس المال العامل الصافي

✓ الزيادة في الأموال الدائمة نتيجة للأسباب التالية:

✓ زيادة رأس المال؛

✓ الحصول على ديون طويلة الأجل؛

✓ تكوين الاحتياطيات؛

✓ التخلي عن بعض الأصول الثابتة بالبيع؛

✓ الأرباح المحققة وغير الموزعة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التغيرات التي تحدث في مركز الأصول الجارية والديون القصيرة الأجل لا

تؤثر في حجم رأس المال العامل الصافي، لأن أي ارتفاع يحدث في الأصول الجارية يؤدي إلى انخفاض في

<sup>1</sup> محمد، منير شاكر، والآخرين، عبد الناصر، التخصيص المالي مدخل صناعة القرارات، مرجع سابق، ص 116-117.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الديون القصيرة الأجل، فعلى سبيل المثال بيع المخزونات يؤدي إلى انخفاض في الأصول الجارية، وهذا سيؤدي إلى ارتفاع في مركز العملاء بنفس القيمة إذا كان البيع بالأجل، أما إذا كانت عملية البيع نقدا فيحدث ارتفاع في الصندوق، وبالتالي هذه العملية لا تؤثر في حجم رأس المال العامل.

كما يمكننا الإشارة إلى أن سياسة الإهلاكات تؤثر على رأس المال العامل، وهذا إذا استعملنا النظام المتناقص،<sup>1</sup> فإن رأس المال العامل يكون أكثر ارتفاعا مقارنة مع الإهلاك الثابت.

### 4- احتياجات رأس المال العامل *Besoin en fonds de roulement*

من أجل تقدير ملاءة وسيولة المؤسسة على المدى القصير فإن رأس المال العامل **BFR** وحده غير كاف لكي نقول أن المؤسسة حققت توازن مالي بين الاستخدامات والموارد، حيث يوجد توازنين يجب احترامهما حتى نحقق هيكلية مالية جيدة أو ملائمة، وبالتالي يجب إجراء دراسة تكميلية والتي تتمثل في احتياجات رأس المال العامل.

#### أ- مفهوم احتياجات رأس المال العامل

تعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية.

فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضا فالاحتياجات الدورية تتمثل في الأصول الجارية التي لم تتحول بعد إلى سيولة، هنا يستثنى من الأصول المتداولة القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، أما موارد الدورة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل التي لم يحن موعد تسديدها ويستثنى منها القروض المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تعد موردا ماليا قابل للاستخدام، ويتم حساب احتياجات رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - القروض المصرفية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 115-116.

<sup>2</sup> GEUDI NORBERT, *Finance d'entreprise les règles du jeu*, Edition Organisation, 1997, p. 121.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

من خلال الشكل البياني التالي نلاحظ كيف يتشكل هذا الاحتياج.

الشكل رقم (06-03): احتياجات رأس المال العامل

احتياجات الدورة					
أوراق القبض	العملاء	سندات التوظيف	منتجات تامة	مواد أولية	
احتياجات رأس المال العامل	أوراق الدفع	ديون الاستغلال	ديون الشركاء	موردون	ديون المخزونات
موارد الدورة					

المصدر: مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص34.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل تتمثل في الفرق بين احتياجات وموارد الدورة، فعندما تكون قيمة احتياجات رأس المال العامل سالبة يعني أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة، أما إذا كانت قيمة احتياجات رأس المال العامل موجبة فيعني أن المؤسسة لم تبحث على موارد مالية ما دام ضمان التسديد موجود، والمتمثل في كبر قيمة بعض المخزونات أو بعض الحقوق، خاصة أن بعض الموارد المالية منخفض أو حتى منعدم التكلفة، ويساهم بأبرز في زيادة سرعة نشاط دورة الاستغلال وبالتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات في الموارد.

### ب- تغيرات احتياجات رأس المال العامل

- تغيرات احتياجات رأس المال العامل الموجبة

في مثل هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الحالية أكبر من احتياجات الدورة للسنة الماضية، وهذه الزيادة ترجع إلى ارتفاع موارد الدورة المتمثلة في:<sup>1</sup>

✓ ارتفاع سرعة دوران العملاء؛

✓ انخفاض سرعة دوران الموردين.

❖ تغيرات احتياجات رأس المال العامل السالبة

<sup>1</sup> PIERRE CONSO, FAROUK HEMICI, *Gestion financière de l'entreprise*, 9ème Edition Dunod, Paris, 1999, p243.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الماضية أكبر من احتياجات الدورة للسنة الحالية وهذا يعود إلى اتخاذ المؤسسة لبعض القرارات المتمثلة في تحصيل الموارد بأسرع وقت لكي تستطيع تسديد مستحقاتها في الأجل المحددة.

### 5- تحليل الخزينة<sup>1</sup>

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة.

إن احتفاظ المؤسسة بخزينة أكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال، وأن الاحتفاظ بالسيولة لغرض الوفاء يحرم المؤسسة من ميزة كسب مدينيها، لأن المؤسسات في السوق تتنافس من أجل كسب المزيد من العملاء بواسطة تسهيلات البيع، بينما نقص قيمة الخزينة معناه أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل إبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربحية، لكنها ضحت بالاحتفاظ بالوفاء بالديون المستحقة، وقد ينتج عن هذا تبعيات سلبية، فكلما كانت الخزينة تقترب من الصفر بقيمة موجبة، وأكثفت المؤسسة بالسيولة اللازمة فقط كان مفضلا، حيث توفيق بين السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال وتسديد المستحقات التي انقضت أجلها.

تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

أو

الخزينة = القيم الجاهزة - سلفات المصرفية

فمفهوم الخزينة يختلف عن مفهوم القيم الجاهزة، إذ أن القيم الجاهزة تشمل الخزينة مضافا إليها القروض المصرفية، ويمكن للخزينة أن تساوي القيم الجاهزة وهذا في حالة أن المؤسسة لا تحتاج إلى القروض المصرفية للحفاظ على توازنها المالي.

أ- الحالات الممكنة للخزينة

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 51.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات الممكنة للخزينة وهي:<sup>1</sup>

### ❖ الحالة الأولى: الخزينة الصفرية

تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخزينة، وهنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، لكن لا بد من أخذ الحذر وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

### ❖ الحالة الثانية: الخزينة الموجبة

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة، وهو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول الجارية التي قد تفوق الخصوم الجارية.

### ❖ الحالة الثالثة: الخزينة السالبة

في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

### ب- حالات العجز في الخزينة

بعد أن تطرقنا إلى الحالات الممكنة للخزينة، نحاول فيما يلي سرد الحالات المحتملة والمسببة للعجز في الخزينة وهي:

### ❖ حالة خطأ في السياسة المالية

يحدث عجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى وقامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل، الأمر الذي يؤدي إلى انكسار في رأس المال العامل مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، ولكون النتيجة الإجمالية للخزينة سالبة.

<sup>1</sup> لباس بن سامي، يوسف قريشي، التسيير المالي، مرجع سابق، ص 89-92.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القراارات الاستثمارية

يتم معالجة هذه الوضية عن طريق إتخاذ مجموعة من الإجراءاات منها التنازل عن جزء من الإستمارةاا، أو الحصول على قرض طويل الأجل، وهذا من أجل تصحيح مسار رأس المال العامل.

### ❖ حالة نمو سريع غير متحكم فيه

تحدث هذه الحالة عندما تحقق المؤسسة معدلات نمو في رقم الأعمال أكثر من إمكانياتها المالية الحالية، وهذا ما يؤدي إلى تضخيم الإحتياجاات في رأس المال العامل للإستغلال مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، وبالتالي تستهلك الفوائض المالية ويحدث عجز في الخزينة.

يمكن إعادة التوازن المالي من جديد من خلال إعادة النظر في المخطط التتموي للمؤسسة، وذلك بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية وتركيز الجهود التجارية على حصة سوقية تتناسب والإمكانيات المالية للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال وتخفض معه الإحتياجاات الناجمة عن دورة الإستغلال، بحيث يمكن تغطيتها بإستخدام رأس المال العامل.

### ❖ حالة سوء تسيير عناصر الإستغلال

في كثير من الأحيان يتم تسيير عناصر الإستغلال بشكل عشوائي، ويظهر ذلك من خلال تباطأ الشديد في معدل دوران المخزون ومنح أجال طويلة للعملاء، قبول أجال طويلة للموردين هذا التسيير يؤدي إلى تضخم غير طبيعي في الإحتياج في رأس المال العامل يؤدي إلى إستهلاك رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة، وبالتالي يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة، للخروج من هذا المأزق على المؤسسة تبني سياسة علمية دقيقة وصارمة تمكن من تسيير المخزونات والعلاقة الدائنة مع العملاء والموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة.

### ❖ حالة الخسائر المتراكمة

إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الخاصة، مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يليب إحتياجاات الإحتياج في رأس المال العامل، وبالتالي تتحقق خزينة سالبة والمعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.

في هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة إنعاش رأس المال العامل إلا بخطة طويلة الأجل تتضمن إجراءاات صارمة لتحسين النتيجة، وذلك على مستويين:

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- مستوى داخلي: وذلك بترشيد الإنفاق وتدنية التكاليف بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك، دون التأثير على قيود الجودة والنوعية؛
  - مستوى خارجي: وذلك بمحاولة إنعاش رقم الأعمال عن طريق مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية، وجلب أكبر عدد من العملاء.
- ❖ حالة تدهور في النشاط

في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن معطيات المحيط فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات وارتفاع في التكاليف، حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل، وتتحوّل هذه الحالة إلى حالة الخسائر المتراكمة.

### ❖ حالة إفلاس عميل مهم

إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات زبون واحد، فإن أي تغيير في وضعيته المالية يحدث أثارا مباشرة على وضعية المؤسسة.

إن كلتا الحالتين لهما خلفية تتعلق بمكانة المؤسسة في السوق، حيث كان السبب في تدهور الخزينة ناتج عن الانخفاض في النشاط نتيجة للتقلص التدريجي لحجم عملاء المؤسسة، وبالتالي فإن الحلول الكفيلة بتصحيح الوضع تتمحور حول تحسين الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة لذلك، وذلك في حال قابلية الوضع للتصحيح، أما في الحالة المعاكسة وهي حالة طفرة تكنولوجية جديدة يملكها المنافس وحالة ظهور منتجات جديدة بديلة وغيره، فما على المؤسسة إلا الانسحاب أو تغيير النشاط.<sup>1</sup>

## 6- شروط التوازن المالي

لكي يتحقق التوازن المالي داخل المؤسسة لا بد من تحقق الشروط التالية:<sup>2</sup>

1. **الشرط الأول:** يجب أن يكون رأس المال العامل موجب، ويتحقق ذلك عندما تتمكن المؤسسة من تمويل الأصول الغير جارية اعتمادا على الموارد الدائمة أي تمويل استثمارات المؤسسة اعتمادا على الموارد الطويلة والمتوسطة الأجل، والمتمثلة في رأس المال والديون المتوسطة والطويلة الأجل.

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي، مرجع سابق، ص86-92.

<sup>2</sup> CLARAN WARCH, Op.Cit, p95.

.2

$$FR > 0 \rightarrow R > E$$



حركة التمويل

2. الشرط الثاني: يجب أن يغطي رأس المال العامل الاحتياج في رأس المال العامل أي أن

$FR > BFR$ ، إذ لا يكفي أن يكون رأس المال العامل موجب بل يجب أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات دورة الاستغلال.

شكل بياني



حركة التمويل

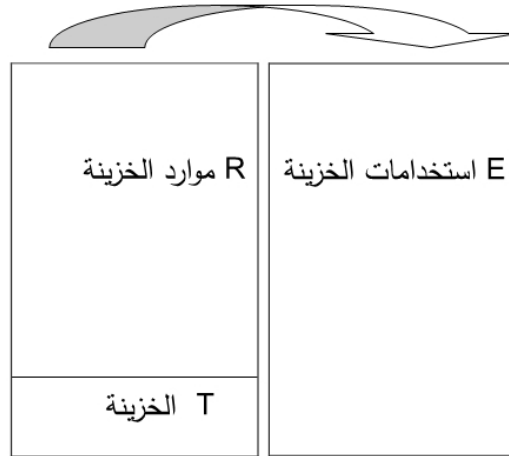


## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ الشرط الثالث: خزينة موجبة، ويتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين، وبذلك تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة والمتمثلة في المتاحات.

شكل البياني

$$T > 0 \rightarrow E > R$$



حركة التمويل

المصدر: لياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، مرجع سابق، ص86.

رابعاً: الإجراءات المختلفة من أجل إعادة التوازن

كما سبقت الإشارة إليه فإنه يحدث اختلال في التوازن المالي عندما تكون احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل الصافي، وبالتالي تكون الخزينة سالبة، ومن أجل إعادة التوازن المالي لا بد من القيام بأحد الإجراءات التاليين أو كليهما:<sup>1</sup>

✓ الرفع من رأس المال العامل.

<sup>1</sup> CLARAN WARCH, Les ratios clés du management, Edition Village Mondiale, 1998, p98.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

✓ التخفيض من احتياجات رأس المال العامل.

أ ( الرفع من رأس المال العامل

يتم ذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات أهمها:

- الرفع في الأموال الخاصة: كلما قامت المؤسسة برفع رأس مالها سواء عن طريق احتجاز الأرباح، أو عن طريق كسب أسهم جديدة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع في قيمة رأس المال العامل؛
- التنازل عن بعض الاستثمارات: إن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يخفض من الأصول الغير جارية لدى المؤسسة، وهذا ما يزيد من قيمة رأس المال العامل؛
- الرفع في مخصصات الاهتلاكات والمؤونات: إن الرفع في مخصصات الاهتلاكات يؤدي إلى تخفيض القيمة الكلية للاستثمارات، وبالتالي الأصول الغير جارية، من جهة أخرى تؤدي الزيادة في الاهتلاكات إلى زيادة حجم الأموال الخاصة، وهذا ما سيؤدي إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل؛
- الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل: يؤدي الحصول على قروض جديدة طويلة الأجل إلى الزيادة في الأموال الدائمة وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الزيادة في قيمة رأس المال العامل.

ب) تخفيض احتياجات رأس المال العامل

من أجل التخفيض من احتياجات رأس المال العامل لابد من القيام بإحدى الإجراءات التالية:

- التخفيض من كمية المخزونات: وذلك بالعمل من أجل الزيادة في سرعة دورانها من أجل تحويلها إلى سيولة، وبالتالي تغطية احتياجات الدورة؛
- التخفيض من الحقوق: تعاني أغلب المؤسسات من عدم الفعالية في تحصيل حقوقها، والتي تعود إلى التأخر الكبير في الدفع من قبل الزبائن، وبالتالي لا بد على المؤسسة من إعادة النظر في سياسة تحصيل حقوقها في أجالها؛
- الرفع من ديون الموردين: يجب على المؤسسة السعي من أجل تحصيل موارد أكبر لفترة أطول، فذلك سيوفر لها الوقت من أجل استرجاع حقوقها وتحويل مخزوناتها إلى سيولة.

الفرع الثاني: تحليل الميزانية من المنظور المالي

تتاح أمام المشخص المالي العديد من النسب التي تستخدم لتقييم الأداء، وترشيد القرارات، وتقييم الميزانية المالية والنقدي، بل إن المشخص المالي يستطيع أن يشتق نسب أخرى وفق ترتيب علاقة ما بين بسط ومقام،

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

شرط أن تكون نتيجة تلك العلاقة ذات مدلول معين وتعطي تفسيراً لأحد جوانب الأداء في المؤسسة، وأهم هذه النسب مايلي:

### أولاً: نسب السيولة

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة الجارية على مسايرة إستحقاقية الديون القصيرة الأجل، حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشراً مهماً لتقييم أدائها المالي، مع الإشارة أن النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF) كما سبق الذكر أن الأصول الأقل من سنة تعتبر أصولاً جارية، والتي تتجاوز السنة تعتبر غير جارية، ومنه ليس الحاجة لإجراء هذا النوع من التعديلات على عناصر الأصول، ومن جهة أخرى وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل، ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة وبأقل خسارة ممكنة قياساً بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بمجوداتها المتداولة، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى وإن كانت تحقق أرباحاً عالية في الأجل الطويل، ولقياس ذلك يقوم المشخص المالي بحساب جملة من النسب وهي:<sup>1</sup>

### 1- نسبة التداول

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول الجارية المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالبات الدائنين القصيرة الأجل، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

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

وتعتبر نسبة التداول من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة والقابلية، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه النسبة تعتمد في حسابها على مجموع الأصول الجارية، ومجموع الخصوم الجارية دون الاهتمام بدرجة سيولة

<sup>1</sup> لسلوس، مبارك، التسيير المالي، مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التشخيص المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للتوزيع و النشر، عمان، 2004، ص 139-140.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

فقرات الأصول الجارية أو تواريخ استحقاق الخصوم الجارية، فهذه النسبة لا تفرق بين السيولة الجاهزة وغير الجاهزة، لذلك يمكن النظر إلى هذه النسبة على أنها مقياسا كميا وليس نوعيا.

تشير النسبة المنخفضة قياسا بمعيار المقارنة إلى احتمال مواجهة المؤسسة لصعوبات في سداد ما عليها من ديون قصيرة الأجل في تواريخ استحقاقها، في حين يشير الارتفاع الكبير في هذه النسبة قياسا بمعيار المقارنة ورغم تعزيره لسيولة المؤسسة، إلا أنه يشير إلى احتفاظ الإدارة بأصول الجارية تزيد عن الحدود الاقتصادية.<sup>1</sup>

هناك من يرى بأن نسبة التداول النموذجية هي إثنان، إلا أن مدى قبول نسبة معينة يعتمد على القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، غير أن الحد الأدنى المقبول لهذه النسبة هي الواحد الصحيح، أما إذا انخفضت النسبة عن الواحد الصحيح فمعناه عدم قدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل، ولكي نجعل من هذه النسبة أداة مهمة في تقييم كفاءة السيولة لا بد من دراسة بعض العوامل المؤثرة عليها، ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تركيب الأصول الجارية من حيث الأهمية النسبية لفتراتهما؛
- ✓ تركيب الخصوم الجارية من حيث الأهمية النسبية لاستحقاقاتها؛
- ✓ نمو المؤسسة أو اضمحلالها في الأجل القصير؛
- ✓ العمر الاقتصادي للمؤسسة وسمعتها في السوق؛
- ✓ شروط منح الائتمان والتحصيل، ومقدار التسهيلات المصرفية الممنوحة للمؤسسة؛
- ✓ الاحتمالات الناشئة عن العوامل الموسمية، وتقلبات الأسعار، والتقلبات في حجم الطلب وأثرها على قيمة الأصول.

### 2- نسبة السيولة السريعة

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 141

<sup>2</sup> سمير عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار التمويل التشخيص المالي مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997، ص 232.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون}}{\text{الديون القصير الأجل}} \times 100$$

ويعود السبب إلى استبعاد المخزون السلعي من مكونات الأصول الجارية لأنه أقل عناصر الأصول الجارية سيولة وسرعة إلى التحول إلى نقدية، بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع أو الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة ثم إتمام عملية بيعها، أضف إلى ذلك أن المخزون يحقق أكبر قدر من الخسائر بالمقارنة بالأصول الجارية الأخرى في حالة التصفية، وأيضاً بسبب عدم التأكد من بيعه ومن أجل الوصول إلى نسبة دقيقة يجب القيام بما يلي:<sup>1</sup>

✓ تخفيض الديون القصيرة الأجل بقيمة تسبيقات العملاء على الطلبات الجارية، حيث أن مقابلها موجود ضمن المخزون؛

✓ تخفيض القيم غير الجاهزة بقيمة التسبيقات المقدمة للموردين، حيث أنها ستتحول إلى مخزونات عند تسليم المشتريات.

ملاحظة: إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد أو أكبر منه فإن المخزون غير ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل.

### 3- نسبة السيولة الجاهزة

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة.

يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> DEPPALLENS, GEORGE, JOBARD, J.P, *Gestion financière de l'entreprise*, Edition Sirey, paris 1990, p. 253.

<sup>2</sup> سمير عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار التمويل التشخيص المالي مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997، ص 233.

<sup>2</sup> DEPPALLENS, GEORGE, JOBARD, J.P, *Gestion financière de l'entreprise*, Edition Sirey, 1990, p. 253.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون القصيرة الأجل}} \times 100$$

ملاحظة: هناك من يعطي لنسبتي السيولة السريعة والسيولة الجاهزة المجال بين 30% إلى 50% و 20% إلى 30% على الترتيب.

### ثانيا: نسب التمويل

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد والخطر، إذ أن التمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال الملكية، حيث يسمح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة على الدخل، غير أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكتنف تزايد الاعتماد على القروض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على تسديد القروض وفوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة، ونتيجة لما سبق تكتسب نسب التمويل أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية بالمؤسسة، فهي تهم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحهم غير أن تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقا نتيجة للمخاطر التي تصاحب عملية الاقتراض، ومن ناحية أخرى يهتم مقرضوها بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في أجالها المحددة، وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه.<sup>1</sup>

ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة، فإن المشخص المالي يلجأ إلى العديد من المؤشرات المالية، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهمها.

### 1- نسبة التمويل الخارجي

تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير، فمع بقاء الأشياء الأخرى على حالها يترتب على انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك،

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سابق ص 51.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض والفوائد عندما يحين موعد استحقاقها، أما ارتفاع هذه النسبة فيشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة منها:<sup>1</sup>

- صعوبة الحصول على أموال مقترضة إضافية، حيث أن المقرضين سوف يمتنعون عن تقديم قروض إضافية للمؤسسة؛
  - صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها، مما يعرض المؤسسة إلى احتمالات العسر المالي؛
  - صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي يتعرض لها الملاك.
- يتم حساب نسبة الاقتراض وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

### 2- نسبة الديون إلى حقوق الملكية\*

توضح هذه النسبة مدى الاعتماد على الديون كمصدر من مصادر التمويل مقارنة بمصادر التمويل الداخلية، ولا شك أن مساهمة الملاك بالجزء الأكبر من تلك الأموال يزيد من اطمئنان الدائنين على مقدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها، فهذه النسبة تقيس مدى مساهمة الدائنين في أموال المؤسسة مقارنة بمساهمة الملاك، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

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

كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما استطاعت المؤسسة أن تتعامل بمرونة مع الدائنين، أما إذا كانت مرتفعة فإن المخاطر التي يتعرض لها الدائنون سوف تزداد بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل، وبالتالي سوف تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على أموال إضافية عن طريق القروض.

<sup>1</sup> محمود، الزبيدي حمزة، التشخيص المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، المرجع السابق، ص194.

\* حقوق الملكية في مجال المحاسبة والمال هي القيمة المتبقية للمستثمرين في الأصول بعد سداد كل الالتزامات. إذا زادت قيمة الالتزامات عن الأصول، تظهر حقوق ملكية سالبة. لتبسيط الأمر، يمكنك النظر إلى حقوق الملكية بوصفها الملكية.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التشخيص المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص350.

### 3- نسبة التمويل الدائم

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الغير جارية بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، وهذا يدل على أن جزء من الأصول الغير جارية ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة، ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الغير جارية}}$$

### 4- نسبة التمويل الخاص

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الغير جارية بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الغير جارية، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، والعكس صحيح.

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الغير جارية}}$$

### المطلب الثاني: تقييم النشاط والنتائج

وهو عبارة عن مجموعة من النسب المالية التي يتم استخدامها لتحليل وتقييم نتائج ونشاط المؤسسة عن طريق قائمة الدخل وتحليل حسابات النتيجة نظرا للأهداف المشتركة لكل منهما، كما أوضحنا ذلك عند مناقشتنا للقوائم المالية في الفصل سابق، والنسب المالية التي يتم الاستعانة بها لتحليل قائمة الدخل وهي:<sup>1</sup>

أولا: رقم الأعمال

<sup>1</sup> VERNIMIEN Pierre, QUIRY Pascal, CEDDAHA prank ,finance d'entreprise analyse et gestion, ed dalloz. 2000 paris, p 232-233.



## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

يشكل رقم الأعمال، المصدر الرئيسي لكل من المردودية والخزينة، وبالتالي فإن متابعة معدل نمو رقم الأعمال على مدى دورات مختلفة ومقارنته بمعدل نمو السوق قد يكون مفيدا في تقييم مدى نجاح أو عجز المؤسسة في مواجهة المنافسة.

### ثانيا: إنتاج الدورة

يتم التحليل بالنسبة للإنتاج بمتابعة نموه ومقارنته بتطورات معدل رقم الأعمال، يكون لمعدل نمو الإنتاج الذي يفوق معدل نمو رقم الأعمال آثار سلبية حيث ينجم عن هذه الحالة فائض في المخزون الذي يؤثر سلبا على احتياجات رأس المال العامل والخزينة، الأمر الذي يرغم المؤسسة إلى التخفيض في الإنتاج خلال الدورات المقبلة، مما يؤدي إلى الارتفاع في التكاليف، من هنا نستنتج أنه من الضروري تكييف النشاط الإنتاجي مع معدل تطور المبيعات، ومن بين المؤشرات الأساسية لهذا المشكل لدينا معدل تطور الإنتاج مقارنة بمعدل تطور المواد المستهلكة ومعدل تطور رقم الأعمال.

من بين النسب الأساسية لمتابعة هذه التطورات:

نسبة أو معدل نمو مستوى الإنتاج على مدى عدة دورات.

$$\text{نسبة الإنتاج إلى رقم الأعمال} = \frac{\text{إنتاج الدورة}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

### ثالثا: الهامش التجاري ( الهامش الإجمالي أو الخام)

يقصد بالهامش التجاري، الفرق ما بين المبيعات و تكلفة شرائها، يكتسي هذا الرصيد أهمية بالغة بالنسبة للمنشآت التجارية، ويتطلب أساسا متابعة معدلات نمو الهامش التجاري على مدى دورات متعددة ومقارنته مع معدلات تطور رقم الأعمال.

من بين أهم النسب لمتابعة تطورات الهامش الإجمالي:<sup>1</sup>

نسبة أو معدل نمو الهامش الإجمالي على مدى عدة دورات.

<sup>1</sup> Aeatri et francis raguiillot, Ibid, 2008, p59.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القراارات الأستثمارية

$$\text{معدل الهامش الإجمالي} = \frac{\text{الهامش الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

### رابعاً: الهامش على المواد المستهلكة

يقتضي التحليل متابعة معدل نمو المواد المستهلكة على مدار فترات مختلفة مقارنة بمعدل نمو الإنتاج، ومن بين أهم المؤشرات لدراسة نمو الهامش على المواد المستهلكة:

نسبة أو معدل نمو الهامش على المواد المستهلكة على مدى عدة دورات.

$$\text{نسبة المواد المستهلكة إلى الإنتاج} = \frac{\text{تكلفة المواد المستهلكة}}{\text{إنتاج الدورة}}$$

### خامساً: القيمة المضافة

يستهدف تحليل القيمة المضافة تقييم نمو النشاط مقارنة بنمو الإنتاج ونمو الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والتجهيزات الأستثمارية، من بين أهم المؤشرات:<sup>1</sup>

نسبة أو معدل نمو القيمة المضافة على مدى عدة دورات.

$$\text{نسبة تطور القيمة المضافة إلى إنتاج الدورة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إنتاج الدورة}}$$

$$\text{نسبة القيمة المضافة إلى متوسط عدد العمال} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{متوسط عدد العمال}}$$

<sup>1</sup> Op.cit, p60.

\* تعتبر القيمة المضافة عنصراً من قائمة الدخل حسب طبيعة الواجب إعداده حسب النظام المحاسبي المالي الجديد، فهي تتنافس دائم مع الإنتاج الإجمالي ورقم الأعمال كمؤشر لقياس نشاط المؤسسة فهي تشكل في الحقيقة مؤشر ملائم بالمؤسسة من جهة نظر إنشاء الثروة فهي تمثل إذن المساهمة الخاصة للمؤسسة في عملية الإنتاج و التوزيع وحسب النظام المحاسبي المالي الجديد فهي الفرق بين الإنتاج الإجمالي للدورة (بما في ذلك إعانات الاستغلال) ومجموع الاستهلاكات للسلع والخدمات الواردة من الغير .

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

القيمة المضافة<sup>1</sup> هو مفهوم متداول من طرف الاقتصاديين والمدرج في المحاسبة العامة في قائمة الدخل في النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF).

الإنتاج الإجمالي للدورة - إستهلاكات الدورة = القيمة المضافة للاستغلال

تطور القيمة المضافة، نجد أن هناك عدد من المحللين يقارنون بين التطور في القيمة المضافة والتطور في رقم الأعمال.

$$\text{مؤشر تطور قيمة المضافة} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة } (ن + 1) - \text{القيمة المضافة للسنة } (ن)}{\text{القيمة المضافة للسنة } (ن)}$$

ويعتبر مؤشرا للنمو يبين تطور نشاط المرتبط مباشرة بالوسائل الخاصة للمؤسسة والمتمثلة في الأعمال والمعدات المستعملة، ونظرا من هذه القيمة التي يعتبرها المحللين كمستوى أول لقياس الأداء، والتي بواسطتها يمكن للمؤسسة أن تقوم بوظيفة التوزيع إذن أن القيمة المضافة تقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

- الدولة بواسطة الضرائب؛
- العمال عن طريق الأجور؛
- المؤسسة نفسها بواسطة الفائض الإجمالي للاستغلال.

### سادسا: الفائض الخام للاستغلال

يتميز الفائض الخام للاستغلال بأهمية بالغة في تقييم مردودية النشاط الأساسي للمؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا في إنشاء جدول التدفقات النقدية، يستهدف التحليل، عند بعض المحللين، متابعة معدل نمو الفائض الخام للاستغلال مقارنة بالقيمة المضافة ورقم الأعمال خارج الرسم والأصل الاقتصادي للمؤسسة، من بين أهم النسب لتحليل نمو الفائض الخام للاستغلال:<sup>1</sup>

نسبة أو معدل نمو الفائض الخام للاستغلال على مدى عدة دورات.

<sup>1</sup>VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, CEDDAHA Frank, Op.cit, p138.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{معدل الفائض الخام للإستغلال} = \frac{\text{الفائض الخام للإستغلال}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

$$\text{نسبة الفائض الخام للإستغلال إلى القيمة المضافة} = \frac{\text{الفائض الخام للإستغلال}}{\text{القيمة المضافة}}$$

$$\text{نسبة الفائض الخام للإستغلال إلى الأصل الإقتصادي} = \frac{\text{الفائض الخام للإستغلال}}{\text{الأصل الإقتصادي}}$$

### سابعاً: نتيجة الاستغلال

تسمح متابعة نمو نتيجة الاستغلال ومقارنته بمعدل نمو الفائض الخام للاستغلال بمعرفة مدى تأثير طرق حساب الإهلاكات والمؤنات على النتيجة المحاسبية للمؤسسة، ومن بين النسب الأساسية:<sup>1</sup>

نسبة أو معدل نمو نتيجة الاستغلال على مدى عدة دورات.

$$\text{نسبة نتيجة الإستغلال إلى الفائض الخام للإستغلال} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال}}{\text{الفائض الخام للإستغلال}}$$

### ثامناً: نسبة الربحية\*

وتعتبر هذه النسبة إحدى المؤشرات الرئيسية التي يستخدمها المستثمرون الحاليون والمتوقعون لأغراض تحديد مسار استثماراتهم، باعتبار أن الربحية هي أكثر النسب مصداقية في تحديد قابلية المشروع على تحقيق الأرباح من الأنشطة العادية التي يمارسها وبشكل عام تأخذ هذه النسبة المعادلة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Op.cit, pp133-134.

\* الربحية مصطلح نسبي يعبر عن العلاقة النسبية بين الأرباح الصافية والمبيعات في المؤسسات التجارية وعن الأرباح الصافية وقيمة الإنتاج في المشاريع الصناعية، وتهدف هذه النسبة التي تقيس قدرة المشروع على الكسب وأدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي يمارسه.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التشخيص المالي، مرجع سابق، ص136.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$100 \times \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة الربحية في المشاريع التجارية}$$

$$100 \times \frac{\text{الأرباح صافي}}{\text{قيمة الإنتاج}} = \text{نسبة الربحية في المشاريع الصناعية}$$

و تسم نسب الربحية إلى القسمين التاليين:<sup>1</sup>

1. النسب الناتجة عن النسبة الربح إلى صافي المبيعات

تقيس هذه المجموعة من النسب قدرة المؤسسة على التحكم في المصروفات المختلفة ذات العلاقة بالمبيعات كما تقيس مدى قدرة المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال النشاط البيعي، وفي هذه النسب يكون البسط أما مجمل ربح المبيعات أو صافي المبيعات أو صافي الربح بعد الضريبة أمام هذه النسب فهو صافي المبيعات، وأهم النسب في هذه المجموعة ما يلي:

(أ) نسبة مجمل ربح العمليات

وهدفها توضيح العلاقة بين المنتج وتكاليفه، هذه النسبة كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{مجمل ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{نسبة ربح العمليات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{أو}$$

2 نفس المرجع، ص ص136-137

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

ومجمل ربح العمليات يساوي الفرق بين سعر البيع السلعة وتكلفة إنتاجها أو شرائها، وأهم ما يعتبر هذه النسبة كفاءة في التعامل مع عناصر تكلفة المبيعات ومدى قدرتها على ضبطها والسيطرة عليه، وذلك بمتابعة هذه النسبة على فترات زمنية متباعدة وتحافظ هذه النسبة على معدل ثبات أو الاستقرار أسعار البيع وتكاليف الإنتاج أما إذا تغيرت هذه النسبة بشكل متفاوت من فترة لأخرى فإن ذلك قد يعود إلى انخفاض مستوى السلعة أو غيرها من العناصر المؤثرة على هذه النسبة.

(ب) نسبة صافي ربح العمليات

تحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة ربح العمليات} = \frac{\text{نسبة ربح العمليات (قبل الفائدة والضريبة والإيرادات والمصروفات الأخرى)}}{\text{صافي العمليات}} \%$$

ويعود السبب في احتساب هذه النسبة قبل الفوائد والضريبة والإيرادات والمصروفات الأخرى لعدم سيطرة الإدارة على هذه العناصر ولذلك فإن المقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة وهو ربح العمليات.

ويتميز المصروفات الإدارية والعمومية ومصارف البيع والتسويق إضافة إلى تكلفة المبيعات وتوضيح هذه النسبة مدى الانخفاض المحتمل في السعر البيع الوحدة قبل أن تبدأ المؤسسة في تحمل الخسائر و لذلك ينظر لهذه النسبة كمقياس عام لكفاءة التشغيل.

(ج) نسبة صافي الربح

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفائدة والضريبة}}{\text{صافي المبيعات}} \%$$

تختلف هذه النسبة عن صافي ربح العمليات باشتغالها في البسط على الأرباح المحققة خارج النشاط الرئيسي للمؤسسة، يضاف إلى ذلك الضرائب المدفوعة ويعتبر هذه النسبة مقياساً أشمل للربحية من سابقتها ومهما يكن فإن قراءة النسب مجتمعة يؤدي إلى نتيجة أكثر موضوعية ودقة عند الحكم على ربحية المؤسسة.

2. نسبة المصروفات:

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

تعرف المصروفات على أنها إجمالي الزيادات في الخصوم أو إجمالي النقص في الأصول الناتجة عن القيام بنشاط موجه لتحقيق الأرباح ولقياس كفاءة المشروع في تحقيق الفائض الاقتصادي من خلال تقليص قيمة المصروفات المختلفة، يتم استخدام بعض النسب التي تسمى المصروفات وتحدد هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{إجمالي المصروفات}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة المصروفات إلى المبيعات}$$

إلا أن النسبة السابقة تبقى قاصرة دون استخدام بعض النسب التفصيلية ومن هذه النسب:

$$100 \times \frac{\text{مصاريف التسويق}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة مصاريف التسويق}$$

$$100 \times \frac{\text{المصاريف الإدارية}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة المصاريف الإدارية}$$

$$100 \times \frac{\text{المصاريف التجارية}}{\text{المبيعات}} = \text{نسبة المصاريف التجارية}$$

ويستطيع المحلل من خلال النسب السابقة أن يقيس نسبة كل نوع من المصروفات ولا بد من مقارنة نتائج هذه النسبة بمثيلاتها في السنوات السابقة وبالنسب المعيارية وللوقوف على مقدار الإسراف في المصروفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والضرورية لمعالجة ذلك.

ولتحليل أكثر عمقا للمصروفات نظرا لما لها من تأثير على الأرباح الصافية وربحية المشروع على نصيب السهم من الأرباح، فإنه يتم استخراج نسب تفصيلية لكل نوع من أنواع المصروفات لمعرفة أي منها يشكل

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، التخصيص المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنيمارك، 2007، ص 128.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

حجماً أو نسبة أكبر من أنواع المصروفات الأخرى، وهذا يتم من خلال إيجاد الوزن النسبي لكل مصروفات يرد بقائمة الدخل وذلك باستخدام المعدلات التالية:

$$\text{الوزن النسبي للأجور} = \frac{\text{الأجور}}{\text{إجمالي المصروفات}} \times 100$$

$$\text{الوزن النسبي للإيجارات} = \frac{\text{الإيجارات}}{\text{إجمالي المصروفات}} \times 100$$

$$\text{الوزن النسبي للماء والكهرباء} = \frac{\text{الماء و الكهرباء}}{\text{إجمالي المصروفات}} \times 100$$

وهكذا يستمر المحلل بإيجاد الأوزان النسبية لبقية المصروفات للوقوف على ما يحتله كل نوع منها للوصول إلى النسبة الأكبر قياساً بالمصروفات الواردة في القائمة الدخل، ومن ثم يتم مقارنة هذه النسب مع النسب المحققة في السنوات السابقة ليستطيع المحلل إعطاء صورة أكثر وضوحاً عن مقدار التزام المشروع بمعايير الإنفاق الاقتصادية ومدى تحكمه في المصروفات اللازمة للقيام بأوجه النشاط المختلفة.

### تاسعا: نسب النشاط

تستخدم هذه النسب لتقييم سلامة ونجاح إدارة المؤسسة الاقتصادية في تسيير أصولها، وتبين مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، والإمكانية استخدامها الأمثل واستغلالها لهذه الأصول وكفاءة المؤسسة في تحقيق حجم أكبر من مبيعات وتحقيق أكبر ربح ممكن ومن بين أهم هذه النسب ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. معدل دوران مجموع الأصول

يعكس هذا المؤشر حجم الأصول اللازمة للتوصل إلى الحجم معين من المبيعات، ويشير إلى مدى كفاءة الإدارة في استغلال أصول الوحدة على اختلاف أنواعها في توليد المبيعات، ويقاس عدد المرات التي تتحول

<sup>1</sup> محمود، الزبيدي حمزة، التشخيص المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 139.



## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

فيها الأصول إلى المبيعات ن كما ينظر إليه كمقياس أشمل للكفاية ويمكن الإشارة إلى أنه لا يوجد معدل نمطي لجميع الوحدات التي يمكن مقارنته بهذا المعدل بسبب اختلافه من وحدة اقتصادية لأخرى من صناعة إلى أخرى، لهذا ينبغي أن تتم المقارنة مع الوحدات المماثلة أو مع معدل صناعة، فإذا كان المعدل الوحدة مرتفعا أو أعلى من معدل الصناعة التي تنتمي إليها فإن ذلك يشير إلى عدة مؤشرات أما كفاءة الإدارة في تحقيق المبيعات أو إلى نقص الاستثمارات في الأصول، وهو ما يعني أن الوحدة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة، وبذا لا يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر فيها.

يتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الغير جارية}}$$

### 2. معدل دوران الأصول الغير جارية

يقيس مؤشر دوران الأصول الغير جارية عدد مرات استخدام الأصول غير جارية، حيث يتم قياس معدل استثمار أموال المؤسسات في الأصول الثابتة، وبمقارنة عدد مرات دورات الأصول الثابتة بالعوام السابقة ومعدلات المؤسسات المماثلة في النشاط يتضح مدى استخدام أصولها الثابتة، ولاشك أن الزيادة هذا المعدل تعني شدة استغلال المؤسسة لأصولها الغير جارية، مما يتطلب ضرورة زيادة الاستثمار في الأصول الغير جارية، كما إن معدل الدوران المنخفض يعني إن هناك زيادة غير مرغوب فيها في الاستثمار في الأصول الغير جارية، ويتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول الغير جارية} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الغير جارية}}$$

كلما زاد معدل دوران الأصول الغير جارية قياسا بمعيار المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول غير جارية في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الغير جارية يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.

✓ في حالة قيام المؤسسة باستئجار بعض الأصول غير جارية بدلا من شرائها، فإن جزء كبيرا من الأصول الغير جارية لا يظهر في الميزانية، وهذا معناه عند إجراء عملية تقييم الأداء بتحليل نسب النشاط أنه بدون أخذ عنصر الاستئجار في الحسبان، فإن معدل الدوران المستخرج سيفقد كثيرا من

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

قيمتها، ولمعالجة هذا القصور يقوم المشخص المالي برسمة أقساط الإيجار السنوية وإضافتها إلى مجموع الأصول غير جارية، وأيضاً إلى القروض في جانب الخصوم من أجل توازن الميزانية أن الاعتماد على الاستئجار دون شراء الأصول الغير جارية يعني ترشيداً للقرار الاستثماري، ويضمن لإدارة المؤسسة تحقيق مزايا الاستئجار وهي:1

- ✓ يؤدي استئجار الأصول إلى توفير النقدية؛
- ✓ يسمح استئجار الأصول الغير جارية لإدارة المؤسسة بالتغيير المطلوب في معداتها الإنتاجية، حيث أن الإدارة تستطيع بواسطة الاستئجار الحصول على أحدث التكنولوجيات دون أن تشعر بأي حالة من حالات القلق حول تقادم الأصول، أو التخلص من الموجودات المندثرة فنياً؛
- ✓ يؤدي الاستئجار إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض؛
- ✓ إن عملية الاستئجار قد تتضمن شروط أفضل من الشروط التي تحصل عليها المؤسسة عند قيامها بالاقتراض ألتزام للشراء.

### 3. معدل دوران الأصول الجارية

يركز هذا المعدل على مدى استخدام الأصول الجارية في توليد المبيعات، ويقاس كفاءة الإدارة في الاستثمار مواردها المالية (رأس المال العامل) المتاحة في الأصول الجارية، وكذلك الأمر مساهمة هذه الأصول في المبيعات المحققة، وكسابقه لا يوجد معدل نمطي يمكن مقارنته بالمعدل الموجود، لذا يجب مقارنة هذا المعدل مع معدل الصناعة أو الموجودات المماثلة، فإذا كان المعدل مرتفعاً كان ذلك دليلاً على كفاءة الوحدة، ويجب هذا المعدل كما يلي:2

$$\text{معدل دوران الأصول الجارية} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الجارية}}$$

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 2004، ص104.

<sup>2</sup> اندراوس، عاطف وليم، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، لإسكندرية، مصر، 2006، ص98.

4. معدل دوران رأس المال العامل

وتظهر هذه النسبة مدى مساهمة كل دينار من الأموال المستثمرة في المبيعات، ولكن ارتفاع معدل دوران رأس المال المستثمر لا يعني بالضرورة زيادة إرباح المؤسسة، حيث لابد من دراسة ربحية رأس المال المستثمر لأنه قد يكون هناك جزءاً من رأس المال المستثمر عاطلاً عن العمل كأصول الغير جارية العاطلة على العمل أو الأصول قيد الإنشاء لا يمكننا الحكم على هذه النسبة إلا بعد مقارنتها مع سنوات السابقة أو المشاريع المماثل أو المؤشر المعياري للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة ويتم التعبير عن هذه النسبة بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران رأس المال العامل} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط رأس المال العامل}}$$
$$\text{و يمكن إحتسابها باليوم} = \frac{360}{\text{معدل دوران رأس المال العامل}}$$

5. معدل دوران المخزون

تعد دراسة هذا المعدل من أهم العمليات التي يقوم بها المشخص المالي خصوصاً في المؤسسات الاقتصادية التي تمارس أنشطة تجارية، فعنصر المخزون يشكل أهم بند من بنود الأصول المتداولة لمعظم هذه الوحدات ويمثل الاستثمارات الفعلية التي توظف الوحدة فيه أموالها، لذا فالحكم على نجاح أو فشل تلك الوحدات يتوقف على مدى كفاءتها في إدارة المخزون السلعي من البضاعة، وقيل تحديد معدل دوران المخزون معرفة السياسات المرتبطة بعنصر المخزون لما لها من تأثير كبير على الربحية والسيولة وكذا معرفة السياسات المحاسبية التي تتبعها الوحدة في تقييمها للمخزون السلعي من حيث مدى مطابقتها لمعايير المحاسبة الدولية، وعدم تغييرها لطريقة التقييم التي تتبعها في كل سنوات السابقة.

ولا شك إن أهم ما يسعى إليه المؤسسة الاقتصادية عند إدارتها للمخزون السلعي هو تحقيق الحجم الأمثل له فتنجب الاستثمار فيه بأكثر أو أقل من اللازم، كما تسعى إلى معرفة العوامل المؤثرة في تحقيق ذلك

<sup>1</sup> لسوس مبارك، التسيير المالي، مرجع سابق، ص49.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الحجم والتي من أهمها طبيعة أعمال الوحدة ونوع المخزون، مدى سرعة تعرضه للتلف والتقادم والسرقة، كذا مدى توافره في الأسواق.

والهدف من احتساب معدل دوران المخزون هو معرفة مدى إمكانية تحول البضاعة إلى مبيعات سواء كانت نقدية أو حسابات قبض وهو ما يمكن من الحكم على كفاءة إدارة المخزون وذلك بمعرفة عدد مرات تحول المخزون إلى مبيعات خلال سنة، والكفاءة الإدارة في الرقابة على المخزون ومدى سرعة تحوله إلى نقدية، فارتفاع هذا المعدل من خلال عدد المرات الدوران يبين نجاح الإدارة في تصريف أصناف المخزون، وهو ما يعني زيادة عدد مرات الاستثمار والصفقات في المخزون الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأرباح.

أما عندما يكون هناك استثمار زائد في المخزون عن الحجم المناسب فإنه سبترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة الاقتصادية، الناتجة عن تجميد الأموال وعن نفقات التخزين وغيرها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق خسائر وضياع فرص الأرباح.

وبالنسبة للانخفاض معدل دوران المخزون فيشير إلى ارتفاع مستويات المخزون عما هو محدد له، أو وجود أصناف بطيئة الحركة أو متقدمة وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض فرص تحقيق الأرباح وانخفاض مستويات المبيعات وتعطيل أموال مكدسة في عنصر المخزون كان بالإمكان استثمارها في جوانب أخرى تدر إرباحا.

ويحسب هذا المعدل بقسمة تكلفة المبيعات على متوسط المخزون نهاية وبداية المدة أو متوسط الأرصدة الشهرية تفاديا للتقلبات الموسمية التي يتأثر بها رصيد المخزون بالارتفاع أو الانخفاض و للاستفادة من دوران المخزون لابد من معرفة متوسط فترة التخزين، حيث تقيد المشخص المالي في معرفة عدد الأيام التي تحتاجها الوحدة لبيع البضاعة، وعدد الأيام التي تبقى فيها البضاعة بالمخازن، فكلما قلت فترة التخزين كانت فرصة الوحدة في تحقيق الأرباح أفضل نظرا لقصر فترة اقتناء المخزون وسرعة بيعه وبذلك تقل تكاليف التخزين، وتقل حاجتها للأموال ويتم حساب معدل دوران المخزون وفق الصيغة النسبية التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التشخيص المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البوصة، مرجع سابق، ص 367.

## الفصل الثالث: دور التحصيل المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وبالنسبة لفترة التخزين فيمكن معرفتها بقسمة عدد أيام السنة التجارية 360 يوم على معدل دوران المخزون بحيث نتوصل إلى تقدير دقيق لمتوسط فترة التخزين التي يجب إن تتناسب مع سياسة الوحدة فيما يتعلق بالشراء والبيع والتخزين، يمكن حساب معدل دوران المخزون بالأيام وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}} = \frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

وتجدر الإشارة إلى ضرورة مقارنة هذا المعدل وفترة بقاءه في المخازن بمعدلات الوحدة نفسها للأعوام السابقة، أو مع المؤسسات الاقتصادية المماثلة من أجل الحصول على نتائج تقييم أفضل لتقييم أداء المؤسسة في هذا المجال.

### 6. معدل دوران الذمم المدينة\*

وتستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على كفاءة الشركة في تحصيل ديونها، ويرتبط ذلك بعدد مرات تحصيل الديون خلال فترة معينة، فكلما ارتفع المعدل عن السنوات السابقة أو عن الشركات المماثلة، فهو يشير إلى تحسن إدارة الشركة في تحصيل ديونه، بعض الشركات تظهر في تقاريرها المالية حجم المبيعات الكلي، وهذا يمكن أن يؤثر على هذه النسبة وفقاً لحجم المبيعات النقدية وضمانا للدقة في احتساب هذا المؤشر فإنه يجب أخذ مجموع الحسابات المدينة قبل طرح مخصص الديون المشكوك في تحصيلها، كما يتم إضافة قيمة أوراق القبض برسم التحصيل إلى مجموع حسابات الذمم المدينة، وذلك في حال تم خصم هذه المبالغ مباشرة من حسابات الذمم قبل التأكد من تحصيلها، في حين تتطلب الممارسة السليمة لإدارة الحسابات، بفتح حسابات خاصة بأوراق القبض لكل مورد أو مقترض، ويتم خصمها التأكد من تحصيلها.

ويساعد معدل دوران الذمم المدينة في احتساب فترة تحصيل الذمم المدينة بالأيام، لإعطاء فكرة عن الزمن الذي تستغرقه الشركة في تحويل.<sup>1</sup>

\* يشير مصطلح الذمم المدينة إلى مقدار الديون التي يدين بها العملاء لنا. ويرتبط ذلك مباشرة بطول المدة التي يستغرقها العملاء لسداد الفواتير. فكلما زاد طول المدة التي نمنحها إياهم لسداد قيمة الفواتير، طالت المدة التي نظل فيها في انتظار سداد هؤلاء العملاء لديونهم لنا في أية فترة زمنية محددة. هذا بالإضافة إلى أن تأخر العملاء في سداد فواتيرهم يعتبر أمراً لا مفر منه. إن مراقبتك للشروط التي تضعها للتعامل مع عملائك وتنفيذها في الوقت المناسب يمكن أن يساعدك في إدارة الذمم المدينة بشكل أفضل.

<sup>1</sup> لسوس مبارك، التسيير المالي، مرجع سابق، ص48.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{معدل دورتين الذمم المدينة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{العملاء + أوراق القبض}}$$

ومن الناحية التحليلية، يجب أن نشير إلى أن الارتفاع الكبير في معدل فترة التحصيل يدل على أن السياسات التي وضعتها الإدارة غير فعالة، أو أن الإدارة أمام احتمال مواجهة مشاكل خطيرة فيما يتعلق بقدرتها على تحصيل حساباتها المدينة بشكل عام، أو تعثرها في تحصيل بعض الحسابات.

يتم حساب فترة التحصيل وفق العلاقة التالية:

$$\text{فترة التحصيل} = \frac{360}{\text{معدل دوران الحسابات المدينة}}$$

وغالباً ما يتجه هدف المشخص المالي عند تحليل الحسابات المدينة إلى المقارنة بين شروط الشركة في البيع وبين فترة التحصيل، ومن جهة ثانية مقارنة شروط البيع مع الشروط الخاصة بالمنافسين والصناعة وعادة ما يقوم المشخص المالي بإجراء تعديلات على فترة تحصيل الذمم المدينة بخضم ثلاثة أيام من النتيجة النهائية، كمتوسط فترة تحصيل الشيكات لدى البنوك.

### 7. معدل دوران الحسابات الدائنة

تشير مختلف مراجع الإدارة المالية إلى اعتبار معدل دوران الحسابات الدائنة\* مؤشراً من مؤشرات السيولة، لقدرة هذا المؤشر في تفسير كفاءة الإدارة في التسديد، حيث يعتبر الارتفاع في معدل دوران الحسابات الدائنة علامة من علامات التحسن في السيولة، وسبب ذلك ناتج عن قدرة الإدارة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة ناتجة عن عملية الشراء بالأجل، أما الانخفاض في المعدل يعبر عن حالة النقص في السيولة، وربما يشير إلى ابتعاد المؤسسة عن سياسة الشراء بالأجل.<sup>1</sup>

يتم حساب معدل دوران الحسابات الدائنة وفق العلاقة التالية:

\* الحسابات الدائنة في المؤسسات تنشأ بسبب لجوء إدارتها إلى عملية الشراء بالأجل، شأنها في ذلك شأن الحسابات المدينة التي تنشأ بسبب لجوء الإدارة إلى سياسة البيع بالأجل.

<sup>1</sup> لسوس مبارك، التسيير المالي، مرجع سابق، ص. 49.

## الفصل الثالث: دور التحصيل المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{معدل دوران الحسابات الدائنة} = \frac{\text{المشتريات}}{\text{الموردون} + \text{أوراق الدفع}}$$

### 8. فترة الدفع

يقصد بفترة الدفع الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد تلك الحسابات، وبهذا التحديد فإن فترة الدفع ترتبط بقدرة الإدارة على تسديد الالتزامات المستحقة عليها، والمنطق التحليلي هنا، أنه كلما زادت فترة الدفع، كلما دل ذلك على تباطؤ الإدارة في التسديد، والانخفاض فيها معبرا عن التحسن في السيولة، وهذا التحديد مشتق وفق طريقة حساب فترة الدفع والتي تتم كما يلي:

$$\text{فترة الدفع} = \frac{360}{\text{معدل دوران الحسابات الدائنة}}$$

يمكن للمؤسسة القيام بإجراء مقارنة بين المدينين، مدة التحصيل من العملاء ومدة التسديد للموردين، فإذا طالت مدة التحصيل فإن جزءا من حقوق المؤسسة بقي خاملا خلال دورة الاستغلال أما إذا طالت مدة التسديد للموردين فإن ذلك يعني أن جزء من الديون القصيرة الأجل بقي متاحا أمام المؤسسة وهو مورد قابل لتنشيط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت مدة التسديد للموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان أفضل بالنسبة للمؤسسة، فهذا الفرق بين المدينين هو فترة قرض (من المورد) بدون تكلفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تحليل باستخدام مؤشرات النتيجة

#### أولا: تحليل النتيجة وفائض الاستغلال الإجمالي

ويرتبط هذا الرصيد بالنتيجة أكثر من ارتباطه بالخرينة، حيث يعتبر رصيد التدفقات الحقيقية لدورة الاستغلال، أي الفرق بين الإيرادات المحصلة أو التي ستحصل في الأجل القريب والمصاريف المسددة أو التي ستسدد في الأجل القريب، أي أنه يقيس الثروة المالية المحققة عن طريق النشاط الأساسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 51.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 195.

\* يمثل فائض الاستغلال عن هدم الثروة وإنشاء الثروة وهذا في إطار عملية الاستغلال، فهدم الثروة يتم عن طريق المواد الأولية المستهلكة وكذلك البضائع المستهلكة... الخ، أما إنشاء الثروة فيتم من خلال بيع المنتجات والبضائع بالإضافة إلى الخدمات.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

ويمكن حساب الفائض الإجمالي للاستغلال<sup>1</sup> انطلاقاً من القيمة، ذلك حسب العلاقة التالية:<sup>1</sup>

الفائض الإجمالي للاستغلال = القيمة المضافة + إعانات الاستغلال - ضرائب ورسوم واقتطاعات مماثلة - مصاريف المستخدمين والمصاريف الاجتماعية - مخصصات مؤونات تدني قيم الأصول المتداولة ومخاطر الاستغلال + إيرادات الاستغلال الأخرى - مصاريف الاستغلال

ومن بين استخدامات الفائض الإجمالي للاستغلال في التحليل هي:<sup>2</sup>

- ✓ EBE يستعمل في عدة نسب والتي تبحث عن إعادة بناء فكرة نسب الهامش أو نسب الفائدة.
- ✓ النسبة الأولى تبين الهامش الإجمالي للاستغلال مقاسه بالنظر إلى رقم الأعمال أو إلى الإنتاج إذ هذه النسبة يمكن أن تخفي حقائق من الممكن أن يكون EBE ايجابي ناتج عن الإنتاج المخزون

حيث:  $\frac{EBE}{\text{الانتاج}}$  أو  $\frac{EBE}{\text{رقم الأعمال}}$  ← الفائض الإجمالي للاستغلال

- ✓ النسبة الثانية تبين مفهوم عائد نسبي أي القدرة على التسيير الموارد بالنظر إلى رأس المال المستثمر حيث:

$\frac{EBE}{\text{الأصول الثابتة الإجمالية}}$

- ✓ يقيس قدرة دورة الاستغلال على توليد الفوائض
- ✓ يعتبر مؤشراً استراتيجياً هاماً، يعتمد عليه بشكل أساسي في إتخاذ القرارات تغيير النشاط أو الاستمرار فيه، أو الانسحاب منه

أما نتيجة الاستغلال

هي رصيد دورة الاستغلال، أي الفرق بين إيرادات الاستغلال ومصاريف الاستغلال ويمكن حسابها اعتماداً على الفائض الإجمالي للاستغلال، وذلك حسب العلاقة التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص196.

<sup>2</sup> نفس المرجع ونفس الصفحة.

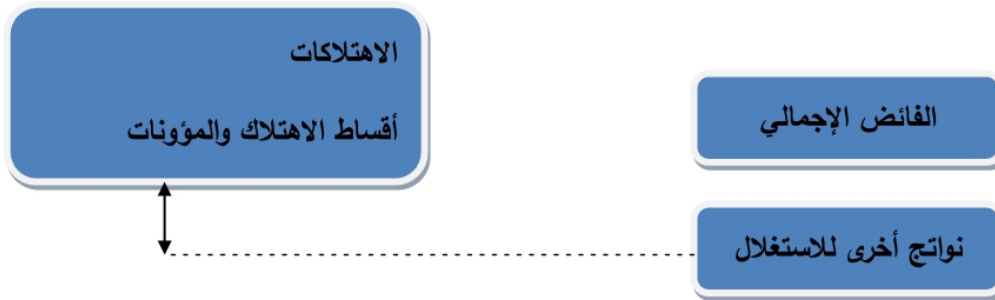
<sup>3</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، مرجع سابق، ص196.



## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

نتيجة الاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال + مخصصات الاهتلاك ومؤونات تدني قيم الأصول الثابتة - استرجاع الاهتلاكات ومؤونات تدني قيم الأصول الثابتة.  
ولدينا الشكل التالي يوضح كيفية تكوين نتيجة الاستغلال.

شكل رقم: (03-07) تكوين نتيجة الاستغلال



SOURS: Robert pain, **stratégie pour la création d'entreprise (création reprise développement)**, 9ème édition, paris, 2001, p172.

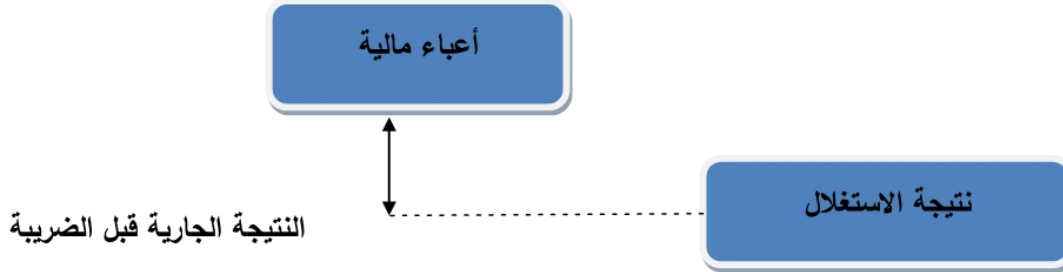
ثانيا: تحليل نتيجة الجارية قبل الضريبة

تفيد النتيجة الجارية في تقدير مردودية، ولكن قد يتسبب الاعتماد عليها لوحدها في تشويه الحقائق، خصوصا عندما تتزايد التدفقات الاستثمارية، وهذا ما يدفع المختصين بالإدارة المالية إلى وضع الحساب الخاص بالتدفقات والايرادات الاستثنائية كما يقدم هذا الرصيد نتيجة الاستغلال المتأتية من العمليات العادية للمؤسسة، ويستبعد هذا الرصيد العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل استثنائي، وهو مؤشر أداء جيد يأتي بعد الأخذ بعين الاعتبار العناصر المالية، ويسمح بتقييم المردودية المالية للمؤسسة، وسياسة تمويلها المختارة وتحسب كالتالي:<sup>1</sup>

النتيجة الجارية قبل الضريبة = نتيجة الاستغلال + نواتج المالية + تحويل مختلف الفوائد - أعباء مالية

<sup>1</sup> دريد درغام، اساسيات الادارة المالية الحديثة، الجزء الاول، الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 1999، ص77.

الشكل رقم: (03-08) تكوين النتيجة الجارية قبل الضريبة



SOURS: ropert papin, op.cit, p172

#### ثالثا: تحليل النتيجة الاستثنائية

قد يكون الأفضل عند دراسة النتيجة الاستثنائية التمييز بين تلك النفقات والايادات الناجمة عن عناصر استثنائية exceptionnels ولكن متعلقة بالتشغيل كتلف المخزون...الخ، وتلك الناجمة عن عناصر فوق عادية extraordinaire مثل أخطار التأميم أو الكوارث الطبيعية، وتحسب النتيجة الاستثنائية بالطريقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{النتيجة الاستثنائية REX} = \text{نواتج استثنائية} - \text{أعباء استثنائية}$$

حيث لا تكفي النتيجة الاستثنائية لوحدها للتعبير عن مستوى أداء المؤسسة بالنسبة للعمليات غير العادية للمؤسسة، لابد من التطرق أيضا لرصيد نتيجة الصافية حتى نكون قد استوفينا مجمل حسابات النتيجة.

#### رابعا: تحليل النتيجة الصافية للنشاط RNE

وتحسب بالطريقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{النتيجة الصافية للنشاط} = \text{النتيجة الجارية قبل الضريبة} + \text{النتيجة الاستثنائية} - \text{مساهمات العمال} - \text{ضريبة على الأرباح}$$

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص78.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص79.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

والشكل التالي يوضح كيفية تكوين النتيجة الصافية للنشاط

الشكل رقم: (03-09) تكوين النتيجة الصافية



Sours: M ropert papin, op.cit, p173.

المطلب الثالث: تقييم وتحليل المردودية لشركة

الفرع الأول: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النسبية

يعتبر مؤشر المردودية احد المؤشرات الاقتصادية المهمة في تحديد مستوى كفاءة الأداء، ومن المؤشرات المردودية نسبة المردودية التجارية، نسبة المردودية المالية، نسبة المردودية الاقتصادية.<sup>1</sup>

ونظرا لاتساع مفهوم المردودية واختلاف وجهات النظر بخصوصها فإننا نجد عدة أنواع لنسب المردودية، ونظرا لاختلاف النتيجة والوسائل التي يتم أخذها بعين الاعتبار في حساب المردودية، طبقا للهدف المراد الوصول إليه، وعادة ما يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من نسب المردودية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- ✓ المردودية ذات الصلة بالنشاط أو المردودية الاستغلال (او معدل الهامش).
- ✓ المردودية ذات الصلة بالأصل الاقتصادي المستخدم لتحقيق نتيجة المؤسسة أو المردودية الاقتصادية .
- ✓ المردودية ذات الصلة بالأموال الخاصة أو المردودية المالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص79.

<sup>2</sup> الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص95.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

أولاً: تحليل معدل المردودية التجارية:

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة حيث يقيس كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة أي مردودية الدينار من المبيعات، وهنا يجب على المؤسسة التخلص من الأصول الغير مستغلة لأنها تشكل عبئاً عليها.

وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = 100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}}$$

ثانياً: تحليل المردودية المالية

تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر المالية حيث تؤخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية وتحسب بالطريقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{مردودية المالية RCP} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}}$$

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية أي المردودية كل دينار من الأموال الخاصة كم يولد من المردودية مالية.

ثالثاً: تحليل المردودية الاقتصادية RE

إن الفكرة الرئيسية لتقدير وتحليل المردودية الاقتصادية Rentabilite economique هي استبعاد اثر التمويل الأجنبي في الأجلين المتوسط والطويل، أي أنها مرتبطة بالاستثمارات الثابتة والجارية دون النظر إلى واجهة مصادر التمويل الخاصة أو الأجنبية ولهذا السبب نتجنب الأعباء المالية عند طريقة الحساب،

<sup>1</sup> قمرى زينة، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم اداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينانية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية يومي 27-28 جانفي، 2009+ جامعة سكيكدة، ص 10.  
<sup>2</sup> الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مرجع سابق، ص97.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرااراه الاستثمارية

وفي مفهوم الشامل للرقابة الإدارية تلعب المردودية الاقتصادية مقياس لأداء المؤسسة كوحدة اقتصادية مستقلة عن ملاكها، ويتم قياس معدل المردودية الاقتصادية بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الاصول الاقتصادية الاجمالية}} = \text{RE المردودية الاقتصادية}$$

وهذا المعدل يعرف أو يشرح فعالية المسيرين في استخدامهم لمواردهم الإجمالية. ويمكن حساب المردودية الاقتصادية RE باستخدام الفائض الإجمالي للاستغلال الفائض الإجمالي للاستغلال

$$\frac{\text{المردودية الاقتصادية الإجمالية}}{\text{الاصول الثابتة + الاحتياج من رأس المال العامل}} =$$

ويمكن حساب الأصول الاقتصادية بالطريقة التالية:<sup>2</sup>

الأصول الاقتصادية = استثمارات الاستغلال + الاحتياج في رأس المال العامل

ولتوضيح أكثر يمكن حساب الأصول الاقتصادية والتي تتكون من الجزء التالية:

- ✓ الاستثمارات الصافية: وتتمثل في المجموع الاستثمارات التي كونتها المؤسسة من اجل ممارسة مختلف أنشطتها.
- ✓ استخدامات وموارد الاستغلال: تتمثل في المجموع مصاريف الاستغلال غير المستهلكة و/ أو غير المباعة (المخزون) ومجموع المنتجات و/ أو البضائع المباعة غير المحصلة (مستحقات العملاء).
- ✓ موارد الاستغلال: تتكون مصاريف الاستغلال غير المسددة (مستحقات المورد) وتحصيلات الاستغلال غير المستلمة (التسيقات التجارية).
- ✓ وتتمثل الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال في رصيد الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
- ✓ استخدامات وموارد خارج الاستغلال: والمتمثلة في الفرق بين الاستخدامات خارج الاستغلال والموارد خارج الاستغلال والمعبرة عن رصيد الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال.

<sup>1</sup>Josette peyrard analyse financière , 6 édition , vuibert dépôt legole , Emprime en France, 1996,P 171.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، مرجع سابق، ص157.

## الفصل الثالث: دور التهذيب المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

ومجموع العنصرين السابقين يساوي الاحتياج في رأس المال العامل المبين حسب العلاقة التالية.

$$BFR = BFR_{ex} + BFR_{hex}$$

الفرع الثاني: المردودية وآلية الرفع

يعتبر تحديد درجة الرافعة، احد الاستخدامات المهمة لتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح، أي أنها مضاعف التغير في المبيعات الذي يؤدي إلى مستوى أكبر من التغيرات في الأرباح المحققة، والمؤسسات التي تستخدم مقدار أكبر من الرافعة التشغيلية سوف تجد أن أرباحها قبل الضرائب أكثر تقلبا من الشركات التي لا يوجد لديها هذا الأمر، حيث ننظر إلى هذه المؤسسات بأنها ذات مخاطرة أعمال عالية، ويتضمن مفهوم الرفع إلى مجالين هي:<sup>1</sup>

أولاً: الرفع التشغيلي operating leverage

يرتبط الرفع التشغيلي بعنصر التكاليف الثابتة واستخدمتها في المؤسسة، حيث أن المؤسسة لن يكون لديها رفع التشغيلي إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الإجمالية تساوي صفر، ويعني ذلك أنه يجب على المؤسسة أن تعتمد على التكاليف الثابتة أكثر من التكاليف المتغيرة لزيادة الرفع التشغيلي وفي حالة استعمال المؤسسة للرفع التشغيلي فان ذلك يعني زيادة التكاليف الثابتة والتي تتطلب من المؤسسة زيادة المبيعات لتغطية تلك التكاليف.

ويمكن قياس درجة الرفع التشغيلي degrés of operating leverage على النحو التالي:<sup>2</sup>

$$\text{درجة الرافعة التشغيلية} = \frac{\text{التغير النسبي في النتيجة الاستغلال او الارباح قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{التغير النسبي في حجم المبيعات أو النشاط}}$$

تتعلق الرافعة التشغيلية في حقيقة الموضوع نسبة التكاليف الثابتة بهيكل التكاليف في المؤسسة على الأصول الرأسمالية بشكل كبير، فان درجة الرفع العالية تعني بأن اي تغير في رقم الأعمال يؤدي إلى التغير أكبر في النتيجة الاستغلال.

ثانياً: الرفع المالي: Financial leverage

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، تحليل القوائم المالية (مدخل نظري وتطبيقي)، مرجع سابق، ص276.  
<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، اساسيات الادارة المالية، مرجع سابق، ص195.

## الفصل الثالث: دور التحفيز المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

يقصد بالرفع المالي استخدام أموال التغير بتكاليف ثابتة وقد تكون أموال الغير عي قروض أو الأسهم الممتازة حيث أن كلاهما له تكلفة ثابتة ويجب على المؤسسة الالتزام بدفعها أي أن الرفع المالي مرتبط بهيكل تمويل المؤسسة فكلما زاد اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية للتمويل تزداد درجة الرفع المالي ويصبح الرفع المالي فعالا إذا استطاعت المؤسسة استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن تكلفة الأموال المقترضة.<sup>1</sup>

ويمكن حساب درجة الرفع المالي بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{التغير النسبي في EPS (عائد السهم المحقق)}}{\text{التعبير النسبي في صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد}}$$

$$\text{أي أن الرفع المالي} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{أرباح الاسهم الممتازة} - \text{صافي الربح التشغيلي قبل الضرائب} - \text{نسبة الضرائب}}$$

إن الرفع المالي مرتبط بهيكل تمويل المؤسسة، فكلما ازداد اعتماد المؤسسة على المصادر الخارجية في تمويل تزداد درجة الرفع المالي ويصبح الرفع المالي فعالا إذا استطاعت المؤسسة استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن التكلفة الأموال المقترضة، بينما إذا لم تتجح الشركة في الاستثمار الأموال المقترضة فأنها ستتعرض لمخاطر أكبر وتحقق خسائر أكبر فيما لم تستخدم الرفع المالي.

### ثالثا: الرفع المشترك

درجة الرفع التشغيلي والرفع المالي ينتج عنه ما يعرف بالرافعة الكلية، وتقيس درجة الرفع المشترك أي درجة استجابة أو حساسية عائد السهم العادي لان تغير يحدث من خلال المعادلة الآتية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، تحليل القوائم المالية (مدخل نظري وتطبيقي)، مرجع سابق، ص281.  
<sup>2</sup> بسام محمد الاغا، أثر الرافعة المالية وتكلفة التمويل على معدل العائد الاستثمار (دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة العاملة بفلسطين). الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2005، ص82.  
<sup>3</sup> عادل صالح الراوي، محمد مزعل حميد، اهمية الرافعة التشغيلية والمالية في تعظيم أرباح المشاريع الصناعية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد التاسع، العراق، 2012، ص315.

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{أو} = \frac{\text{التغير في الربح قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{التغير في المبيعات}} \times \frac{\text{التغير في عائد السهم}}{\text{التغير في الربح قبل الفوائد و الضرائب}}$$

علما بأن العلاقة بين الرافعة التشغيلية والرافعة المالية حاصل ضربهما وليس حاصل جمعهما ويمكن تمثيل العلاقة كما يلي:

$$\text{درجة الرفع المشترك} = \text{درجة الرفع التشغيلي} \times \text{درجة الرفع المال}$$

### المبحث الرابع : تحليل جدول التدفقات النقدية ونماذج التنبؤ بالفشل المالي

يتم التركيز على تحليل جدول التدفقات النقدية بعنباره من الجداول المهمة في التشخيص المالي ويحدد المدخلات والمخرجات المالية للمؤسسة و كذلك تحليل المؤشرات المالية المشتركة وعلاقتها بالمعلومات المالية المستخرجة من القوائم المالية.

#### المطلب الأول: تحليل جدول التدفقات النقدية

ويعتبر كشف التدفق النقدي عبارة عن مجموع المعاملات النقدية الداخلة ومجموع المعاملات النقدية الخارجة خلال فترة معينة كما يمكن تعريفها على أنها صافي المحصلات المتولدة عن النشاط.

#### الفرع الأول: أغراض قائمة التدفقات النقدية

ولا شك أن مفهوم رأس المال العامل لا يوفر معلومات لها نفس الأهمية عن السيولة والمرونة المالية كما هو الحال في حالة إتباع مدلول الأساس النقدي، حيث كثيرا ما يؤدي سوء إدارة المخزون وحسابات المدينين إلى نقص في السيولة لا توضحه قائمة التغيرات في رأس المال العامل، والنموذج التقليدي لتلك المشكلة هو حالة وجود قائمة المصادر واستخدامات رأس المال العامل توضح رأس المال عامل مناسب إلا أن جزء كبير منه مقيد في رقم ضخم لأرصدة العملاء ذات معدل دوران منخفض تماما أو جزء كبير منه مستغرق في المخزون يتم تصفيته ببطء للغاية، ومن هنا قد لا يتم إدراك المشكلة التي تعاني منها تلك المؤسسة بوضوح الأمر الذي قد يترتب عليه نقص في السيولة أو المرونة المالية، ومن هنا تبدو أهمية التدفقات النقدية التي توضح أثر العمليات المؤسسة المختلفة (تشغيلية استثمارية، وتمويلية) على تدفقاتها النقدية عن الفترة التي تعد



## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

عنها بأكملها بغرض تقييم قدرة المؤسسة على توليد النقدية والحكم على سيولتها ومدى مرونتها المالية، وتتمثل أبرز أهداف تلك القائمة فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تقييم مقدرة المؤسسة على توليد تدفقات النقدية في المستقبل

حيث تهدف قائمة التدفقات النقدية إلى توفير معلومات التي تساعد على التنبؤ بقيمة وتوقيت التدفقات النقدية في المستقبل، وذلك عن طريق فهم وتحليل العلاقات بين بعض البنود مثل المبيعات وصافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيل، وصافي الربح وصافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل أيضا.

### 2- تقييم السيولة واليسر والمرونة المالية

حيث تعتبر تلك القائمة مفيدة في تقييم مدى سيولة (طول الفترة التي يستغرقها تحويل الأصول إلى نقدية لتوفير النقدية اللازمة لسداد الخصوم)، ومدى اليسر المالي (قدرة المؤسسة على سداد ديونها ومقابلة مدفوعاتها عند استحقاقها) بالإضافة إلى تقييم المرونة المالية (مقدرتها على استجابة والتكيف مع الظروف المالية غير المواتية والاحتياجات الفجائية والفرص غير متوقعة).

### 3- تقييم مدى قدرة المؤسسة على إجراء توزيعات الأرباح ومقابلة التزاماتها

توضح القائمة مدى إمكانية المؤسسة على سداد أجور الموظفين أو تسوية الديون المستحقة عليها، أو إجراء توزيعات أو الحصول على المعدات و الأصول الرأسمالية.

### 4- تقييم أسباب اختلاف فيما بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل

أن أهمية صافي الدخل باعتباره يوفر معلومات هامة عن نجاح أو فشل المؤسسة من فترة إلى أخرى إلا أنه محل تحفظ بسبب أنه يتم الحصول عليه وفقا لأساس الاستحقاق، ومن ثم فقد لا يتم الاعتماد الكامل عليه.

من جهة أخرى تقوم المؤسسة بتحقيق صافي تدفقات النقدية من النشاط التشغيلي ذلك بكون لديها تدفقات نقدية سالبة مما يؤدي إلى مواجهة صعوبات مالية تؤثر على التزاماتها النقدية، وبالتالي تأثر أسعار أسهمها في البورصة (مثلما هو الأمر مع المؤسسات التي تقوم ببيع منتجاتها بالتقسيط).

1 سمير الصبان، وصفي أبو المكارم، عبد الله هلال، المحاسبة المالية المتوسطة (القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص358-359.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

5- تقييم الآثار على المركز المالي للمؤسسة لكل من العمليات الاستثمارية والتمويلية النقدية وغير النقدية خلال الفترة

فقد تحقق المؤسسة خسائر ربما عم وجود تدفقات نقدية موجبة مما قد يكون ذلك مؤشر على بيع المؤسسة لأصولها الثابتة أو الحصول على قروض مصرفية، وقد تحقق المؤسسة أرباحا ربما عن عجزها عن سداد الالتزامات النقدية.

### 6- تقييم جودة أو نوعية أرباح المؤسسة

حيث تقدم القائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريقها التمييز بين صافي الدخل يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق، وتطبيقا لذلك فقد تحقق المؤسسة رقم مرتفع من صافي الدخل لا يعني ذلك تحقيقها تدفق نقدي مرتفع من جهة، فضلا عن أن تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للشركة يجعل بالإمكان إجراء مقارنة سليمة بين وضعها النقدي مع الوضع النقدي لمؤسسة أخرى تختلف عنها في طرق الامتلاك المستخدمة للأصول الثابتة.

### الفرع الثاني: استخدامات قائمة التدفقات النقدية

يمكن استخدام قائمة التدفقات النقدية والانتفاع منها من قبل كل الجهات الداخلية للمؤسسة والجهات الخارجية وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. استخدامات الإدارة لقائمة التدفقات النقدية

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات مهمة عن القرارات التي اتخذتها الإدارة مثل إصدار أسهم رأسمالية أو بيع سندات طويلة الأجل، وغيرها من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة القوائم المالية الأخرى إلا بشكل بسيط، إن قائمة تدفقات النقدية تظهر مدى كفاية التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لتمويل جميع الاحتياجات الرأسمالية المخططة داخليا بدلا من الاقتراض الخارجي طويل الأجل بإصدار أسهم أو سندات، وبالعكس فإذا ما أظهرت القائمة عجزا في النقدية، فإن الإدارة قد تستخدم القائمة لتحديد أسباب حدوث مثل هذا العجز باستخدام قائمة التدفق النقدي، تستطيع الإدارة وضع مؤشرات أو ضوابط عامة حول تخفيض الأرباح للاحتفاظ بالنقدية.

<sup>1</sup> منير شاكر محمد، وآخرون، التشخيص المالي مدخل صناعة القرارات، مرجع سابق، ص 145-146.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### 2. استخدامات المستثمرين والدائنين

تساعد قائمة التدفق النقدي للمستثمرين والدائنين وبقية الجهات في تحديد مايلي:<sup>1</sup>

- ❖ قابلية المؤسسة على توليد تدفقات نقدية إيجابية صافية؛
- ❖ قابلية المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية؛
- ❖ قابلية المؤسسة على دفع حصص الأرباح للمساهمين؛
- ❖ مدى حاجة المؤسسة للتمويل الخارجي؛
- ❖ أسباب الاختلاف بين صافي الدخل والمستلمات النقدية والمدفوعات النقدية المرافقة؛
- ❖ آثار الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على المركز المالي للمؤسسة خلال الفترة.

#### الفرع الثالث: متطلبات إعداد قائمة التدفقات النقدية

لغرض إعداد قائمة التدفقات النقدية فإن الأمر يتطلب توفر ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ قائمتين من قوائم المركز المالي، ويعود السبب في أخذ قائمتين من قوائم المركز المالي إلى أن الميزانية العامة في السنة الأولى تعبر عن أرصدة الأصول والخصوم في أول المدة، في حين تعرض الميزانية العامة في السنة الثانية أرصدة آخر المدة لتلك الفترات وهذا ما يسهل على المشخص المالي معرفة التغير المصاحب لتلك الفترات؛
- ❖ قائمة الدخل يمثل نتيجة نشاط المؤسسة سواء ربح أو خسارة خلال السنة المدروسة؛
- ❖ بيانات إضافية: ويتم الحصول عليها من دفتر اليومية ودفتر الأستاذ للحصول على مزيد من البيانات لإضافية التي تساعد على تحديد التدفقات النقدية.

#### الفرع الرابع: تحليل قائمة التدفقات النقدية

أولاً: أسس تبويب المعلومات في قائمة التدفقات النقدية

ينبغي على كل مؤسسة أن تعرض تدفقاتها النقدية خلال السنة المالية مبوبة إلى أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل بالطريقة التي يكون ملائمة لإعمالها حيث يوفر التبويب حسب النشاط المعلومات التي يسمح لمستخدمي القوائم المالية بتقدير أثر تلك الأنشطة على المركز المالي للمؤسسة، وأرصدة النقدية مع

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 146.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 147.

## الفصل الثالث: دور التدقيق المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

مراعاة في بعض الحالات قد تتضمن تدفقات نقدية تبويب كل منها تبويبا مختلفا فمثلا السداد النقدي لقرض ما يتضمن كل من فائدة القرض ومبلغ القرض الأصلي، حيث يتم تبويب فائدة القرض على أنها نشاط تشغيلي في حين يتم تبويب القرض الأصلي على أنه نشاط تمويلي.

وفي مايلي تبويب التدفقات النقدية عن الأنشطة التشغيلية وأنشطة الاستثمارية والتمويلية:<sup>1</sup>

### 1- التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

يقصد بالنشاط التشغيلي بأنه النشاط الرئيسي المنتج للإيراد في المؤسسة بالإضافة للأنشطة التي لا تشمل أنشطة الاستثمار أو التمويل.

ويساعد الإفصاح عن البيانات التدفقات النقدية الناتجة من أنشطة التشغيل في تقييم السياسة المالية للمؤسسة، وكذلك بيان حجم تدفقات النقدية المتولدة من ممارسة المؤسسة لنشاطها الأساسي وسداد التوزيعات على الأسهم، كما يعتبر الإفصاح المستقبلي للتدفقات النقدية الذي يمثل الزيادة في الطاقة التشغيل والتدفقات النقدية المطلوبة للمحافظة على طاقة التشغيل مفيدا في تمكين مستخدمو القوائم المالية من تحديد ما إذا كانت المؤسسة مستمرة بشكل كاف في مجال صيانة طاقتها التشغيلية أم لا.

فالتدفقات النقدية التي تنشأ من أنشطة التشغيل تتمثل بصفة رئيسية في الأنشطة التشغيل أي الأنشطة الإنتاجية المولدة للدخل والتي تنتج بصفة عامة من المعاملات والأحداث المحددة لنتيجة العام من الربح أو الخسارة، ومن أمثلة ذلك:

- 1- المقبوضات النقدية من بيع البضائع أو تقديم الخدمات؛
- 2- المقبوضات النقدية من الإتاوات والأتعاب والعمولات الأخرى؛
- 3- فوائد دائنة محصلة نتيجة إقراض الغير؛
- 4- متحصلات نقدية من دعاوي قانونية؛
- 5- مدفوعات نقدية للعاملين أو بالنيابة عنهم مثل الأجور والمزايا النقدية والعينية وغيرها؛
- 6- المقبوضات والمدفوعات النقدية من وإلى المؤسسة التأمين عن الأقساط والمطالبات والاشتراكات السنوية والمزايا الأخرى؛

<sup>1</sup> السيد أمين لطفي أحمد، التشخيص المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، مرجع سابق، ص 287.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

7- المدفوعات النقدية أو استرداد ضرائب الدخل، إلا إذا أمكن تحديد أنهما مرتبطان بأنشطة التمويل الاستثمار على وجه الخصوص (الضريبة المسددة على أرباح الأسهم المتعلقة ببيع الأصل الثابت تعتبر ضمن التدفقات النقدية الخاصة بالنشاط الاستثماري).

وقد تحتفظ المؤسسة بأسهم وقروض لإغراض التعامل أو المتاجرة فيها فيتم تصنيف أو تبويب تدفقاتها النقدية على أنها أنشطة تشغيل مثلها مثل المخزون الذي يتم اقتناؤه لغرض إعادة بيعه، و بالمثل فإن التدفقات النقدية والقروض التي تمنحها المؤسسات المالية يتم تبويبها عادة على أنها أنشطة تشغيل حيث أنها تتعلق بالنشاط الإنتاجي الرئيسي المولدة للدخل، وهذا ويعتبر المدفوعات المقدمة من العملاء بمثابة تدفقات نقدية من أنشطة التشغيل وليس من أنشطة التمويل، ويستثنى من التدفقات النقدية المتعلقة بالنشاط التشغيلي إرباح وخسائر بيع الأصول الثابتة حيث يعالج باعتبارها تدفقات نقدية تخص النشاط الاستثماري.

### 2- التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمارية

يقصد بالأنشطة الاستثمارية بأنها عبارة عن أنشطة اقتناء واستبعاد الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى التي تدخل في حكم النقدية، ويعتبر الإفصاح عن التدفقات النقدية الناشئة من أنشطة الاستثمار هامة لمستخدمي القوائم المالية، حيث يوفر لهم معلومات (التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية) عن قيمة ما أنفقته المؤسسة على الاستثمارات طويلة الأجل سواء كانت في شكل أوراق مالية أو استثمارات في شركات تابعة مما يعطي احتمالات زيادة الأرباح في المستقبل، حيث أن قيمة الإنفاق الاستثماري المتعلق بشراء أصول ثابتة جديدة أو لاستبدال أصول طويلة الأجل الأخرى والنقدية المحصلة عليها مقابل ذلك، مما يعطي مؤشر لاحتمالات الانكماش أو الانخفاض الأرباح مستقبلاً، فالنشاط الاستثماري يتأثر بالتدفقات النقدية المتعلقة بالاستثمارات طويلة الأجل أو التخلي عن الاستثمارات، كذلك بإصدار أو تحصيل القروض طويلة الأجل ومن أمثلة ذلك ما يأتي:<sup>1</sup>

1- المدفوعات النقدية لاقتناء أصول الغير جارية وأصول غير ملموسة وأصول أخرى طويلة الأجل، وتتضمن هذه المدفوعات ما يتعلق بالتكاليف التطوير الرس مال وتكاليف الأصول الغير جارية التي تم إنشائها بالموارد الذاتية؛

<sup>1</sup> سمير الصبان، وصفي أبو المكارم، عبد الله هلال، المحاسبة المتوسطة القياس و التقييم و الإفصاح المحاسبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 296-297.

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

- 2- المقبوضات النقدية من بيع الأصول الغير جارية والأصول غير الملموسة والأصول الأخرى الطويلة؛
- 3- المدفوعات النقدية لاقتناء أسهم في المؤسسة أخرى أو الحصص في الشركات المشتركة (بخلاف المدفوعات بشأن الأوراق المالية التي تعتبر في حكم النقدية أو تلك التي تحتفظ بها لإغراض التعامل أو المتاجرة بها)؛
- 4- المقبوضات النقدية من بيع أسهم أو سندات بمؤسسة أخرى و الحصص المشتركة، أيضا المقبوضات عن تلك السندات والتي تعتبر في حكم بنود النقدية أو التي يحتفظ بها لإغراض التعامل أو المتاجرة؛
- 5- المدفوعات النقدية والقروض الممنوحة لإطراف أخرى وذلك بخلاف الدفعات النقدية والقروض الممنوحة عن طريق المؤسسات المالية والتي تبوب ضمن التدفقات النقدية من التشغيل؛
- 6- المقبوضات النقدية المتحصل عنها من القروض ولإطراف الخارجية الأخرى وذلك بخلاف التدفقات النقدية المتأتية من المؤسسات التي يتعامل معها والتي تبوب ضمن أنشطة التشغيل؛
- 7- المدفوعات النقدية لشراء عقود أجلة وعقود اختيارية وعقود مقايضة ما لم تكن تلك العقود محتفظ بها لإغراض التعامل أو المتاجرة بها، أو المقبوضات التي تبوب على أنها أنشطة تمويلية، هذا مع مراعاة تبويب التدفقات النقدية الخاصة بتغطية مخاطر التزام معين بنفس تبويب النقدية للالتزام الذي يتم تغطية مخاطره.

### 3- التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

يقصد بالأنشطة التمويلية بأنها عبارة عن الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات حقوق الملكية والاقتراض بالمؤسسة، ويتبع أهمية الإفصاح عن التدفقات النقدية المتعلقة بهذا النشاط على أنها توفر معلومات لمستخدمي القوائم المالية تتعلق بالأمر التالية:<sup>1</sup>

- 1- التعرف على مصادر التمويل التي حصلت عليها المؤسسة خلال الفترة سواء كانت في شكل قروض أو إصدار أسهم أو سندات وقيمة كل من تلك المصادر بالاستخدام القروض قصيرة الأجل، على سبيل المثال فإن تمويل الاستثمارات طويلة الأجل قد يعرض المؤسسة لصعوبات مالية؛

- 2- التنبؤ باحتياجات المؤسسة من التدفقات النقدية المستقبلية؛

<sup>1</sup> السيد أمين لطفي أحمد، التشخيص المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، مرجع سابق، 2005، ص 289.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

3- التعرف عل المبالغ المدفوعة لسداد القروض والسندات وتوزيعات الأرباح وغيرها.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن مصادر النشاط تتمثل إما في زيادة حقوق ملكية من خلال إصدارات أسهم جديدة أو في الحصول على القروض طويلة الأجل، أما الاستخدامات فتتمثل في المدفوعات النقدية إلى المساهمين وسداد قيمة القروض، بمعنى آخر يرتبط ذلك النشاط بالمعاملات مع ملاك المشروع والدائنين، وكأمثلة على ذلك التدفقات النقدية الناشئة من أنشطة التمويل ما يلي:

1- المقبوضات النقدية الناشئة من إصدار الأسهم أو صكوك الملكية الأخرى؛

2- المدفوعات النقدية للملاك لاقتناء أو استزاد أسهم المؤسسة؛

3- المقبوضات النقدية من إصدار صكوك المديونية والقروض و أوراق الدفع و السندات و المرهونات و السلفيات الأخرى طويلة الأجل؛

4- السداد النقدي للمبالغ المقترضة؛

5- المدفوعات النقدية التي يدفعها المستأجر لتخفيض الالتزام القائم المتعلق بعقود التأجير التمويلي؛

6- سداد توزيعات الإرباح.

### الفرع الخامس: استخدام قائمة التدفقات النقدية في التحليل المال

إن المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية مفيدة في تزويد مستخدمي البيانات المالية بالأساس اللازم لقياس قدرة المؤسسة على توليد النقدية أو ما يعادلها وتتطلب القرارات الاقتصادية لمستخدمي المعلومات، تقييم قدرة ودرجة التأكد المتعلقة بتوليد تلك التدفقات، حيث إن المعلومات التي تتضمنها قائمة التدفقات النقدية يمكن استخدامها في اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأوجه المختلفة لنشاط المؤسسة، واختيار مدى الكفاءة في توظيف الموارد المالية، فمن خلال الدراسة التي قام به ( giomine and lielke ) سنة 1988 تبين أن قائمة التدفق النقدي والمؤشرات التي يمكن اشتقاقها منها يمكن أن تكون أداة مهمة في قياس وتقييم جودة الربحية والسيولة النقدية ومتطلبات التمويل، ويهدف المعيار المحاسبي الدولي المعدل والساري المفعول من كانون الأول (يناير) 1994 إلى إلزام المؤسسات بتقديم معلومات عن التغيرات الفعلية في النقدية وما يعادلها وذلك، بإعداد قائمة للتدفقات النقدية مع تقسيم التدفقات النقدية خلال الفترة إلى تدفقات من النشاطات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية، ويعلق المحللون والمستثمرون والدائنون وغيرهم من

## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

العاملين والمهتمين بالدوائر المالية والاقتصادية أهمية كبيرة على قائمة التدفقات النقدية والاستعانة وبالتشخيص المالي لقائمة التدفقات النقدية.<sup>1</sup>

### أولاً: مقاييس جودة الربحية

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل المعدل على أساس الاستحقاق وصافي التدفق النقدي المعدل على الأساس النقدي، وهذا المقياس يؤشر مدى أهمية ارتفاع النقدية المتحصل عليها خلال السنة من الأنشطة التشغيلية، فكلما أرتفع صافي التدفق النقدي كلما ارتفعت نوعية وجودة الأرباح، بينما نجد أنه في حالة تحقق الدخل بموجب مبدأ الاستحقاق فإن ذلك لا يعني تحقيق تدفق نقدي مرتفع، كما أن تحديد قيمة التدفقات النقدية للمنشأ تمكن من تقييم أدائها في هذا الجانب من خلال المقارنة مع المؤسسات المماثلة، ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الأرباح هي نسب الآتية:<sup>2</sup>

#### 1. العائد على موجودات من التدفق النقدي التشغيلي

$$\frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{مجموع الموجودات}} = \text{العائد على موجودات من التدفق النقدي التشغيلي}$$

وتبين هذه النسبة مدى قدرة الموجودات على توليد التدفق النقدي التشغيلي.

#### 2. العائد على المبيعات من التدفق النقدي التشغيلي

$$\frac{\text{التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{العائد على المبيعات من التدفق النقدي التشغيلي}$$

وتوضح هذه النسبة مدى كفاءة سياسات الائتمان التي تتبعها المؤسسة في تحصيل النقدية.

$$\frac{\text{التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجية من الأنشطة التشغيلية}} = \text{نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية}$$

<sup>1</sup> محمد، منير شاكر، والآخرون، التشخيص المالي مدخل صناعة، القرارات، مرجع سابق ص163-166.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص167.



## الفصل الثالث: دور التشخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وتمثل الاحتياجات النقدية الأساسية ما يلي:<sup>1</sup>

- التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التشغيلية؛

- مدفوعات أعباء الديون؛

- النفاق الرأسمالي اللازم للمحافظة على الطاقة الإنتاجية؛

- سداد الديون المستحقة خلال العام؛

وتقيس هذه النسبة مدى القدرة على تلبية هذه الاحتياجات وما توفره منها.

$$\text{مؤشر النقدية التشغيلية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{صافي الربح}}$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.

### ثانيا: مقاييس جودة السيولة

توفر السيولة لجميع المؤسسات جانب الأمان في أنشطتها من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية، وبما أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية يمثل الأساس الذي توفير السيولة، فإن قائمة التدفقات النقدية توفر معلومات مهمة في هذا الجانب، كما أنه توفر معلومات عن الكفاءة في سياسات التحصيل، وكفاءة سياسة الذمم المدينة ومن أهم هذه النسب التي تقيس جودة السيولة هي:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة تغطية النقدية} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية و التمويلية}}$$

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التشخيص المالي و الائتماني لأساليب و الأدوات الاستخدامات العلمية، ط 1. نشر بدعم من جامعة البترا، الأردن، 2003، ص162.

<sup>2</sup> منير شاكر محمد والآخرين، التشخيص المالي مدخل صناعة القرارات، المرجع السابق، ص167.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

ونشير هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تحقق نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية، وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أموال الملكية أو من خلال كلا الطريقتين.

$$\text{مؤشر التدفقات النقدية الضرورية} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الديون المستحقة الأداء}}$$

ويعكس هذا المؤشر على قدرة قدرة المؤسسة في إنتاج من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية.

نسبة الفائدة المدفوعة يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الفائدة المدفوعة} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}$$

توفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى استفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، إن ارتفاع هذه النسبة يؤشر حقيقة احتمال تعرض المؤسسة لمشاكل سيولة.

### ❖ نسبة تغطية فوائد الديون<sup>1</sup>

$$\text{نسبة تغطية فوائد الديون} = \frac{\text{صافي التدفق النقدي التشغيلي}}{\text{فوائد الديون}}$$

إن ارتفاع هذه النسبة مؤشر جيد أي عدم مواجهة المؤسسة أي مشاكل من ناحية دفع مستحققاتها ويمكن عرض مقلوب هذه النسبة ليوضح مدى قدرة المؤسسة في مواجهة المشاكل في مجال السيولة ودفع مستحققاتها

### ❖ معدل تغطية ديون قصيرة الأجل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التشخيص المالي و الائتماني لأساليب و الأدوات الاستخدامات العلمية، مرجع سابق، 164-165.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 165.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{معدل تغطية ديون قصيرة الأجل} = \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من العمليات}}{\text{متوسط الديون قصيرة الأجل}}$$

تشير هذه النسب إلى مدى قدرة المؤسسة على توفير السيولة لسداد مستحققاتها قصيرة الأجل وأن ارتفاع هذه النسبة يدل على زيادة تعرض المؤسسة لمشاكل السيولة.

### ❖ معدل المرونة المالية<sup>1</sup>

$$\text{معدل المرونة المالية} = \frac{\text{التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{تغطية التوزيعات}}$$

يبين هذا المعدل قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية التشغيلية دون الحاجة إلى تصفية أو بيع الأصول المستخدمة، وكلما زاد هذا المعدل كان هناك احتمال أقل أن تتعرض المؤسسة لصعوبة في الوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها، وبالتالي يقدم هذا المؤشر مدى القدرة على تسديد التزاماتها باستمرار إذا كانت المصادر الخارجية للأموال محدودة أو عالية التكلفة.

فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما دل ذلك على تمتع المؤسسة بمستوى جيد من السيولة والعكس صحيح.

### ثالثاً: مقاييس تقييم السياسات المالية للمؤسسة

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المناسبة ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية، و من أهم هذه النسب:<sup>2</sup>

#### 1. نسبة التوزيعات النقدية

يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup> سالمى محمد الدينوري، قائمة التدفقات النقدية في ظل الاعتماد الجزائر معايير المحاسبية الدولية (دراسة احالة مؤسسة اقتصادية)، مرجع سابق، ص106.

<sup>2</sup> منير شاكر محمد والآخرون، التشخيص المالي مدخل صناعة القرارات ، مرجع سابق، ص167-168.

## الفصل الثالث: دور التخصيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$$\text{نسبة التوزيعات النقدية} = \frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}$$

وتعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين، ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المؤسسة في توزيع الأرباح واستقرار هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى.

### 2. نسبة متحصلات الفوائد و التوزيعات

توفر هذه النسبة مؤشر على مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات المالية في الأسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطتها التشغيلية، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة متحصلات الفوائد و التوزيعات} = \frac{\text{متحصلات الفوائد و التوزيعات}}{\text{صافي التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}$$

### 3. نسبة الاتفاق الرأسمالي

إن قياس هذه النسبة يوفر مؤشرا عن مدى مساهمة مصادر التمويل الطويلة الأجل في تمويل الأصول الغير جارية وانخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة الاستثمار في المخزون، وزيادة الاستثمارات المالية، ولذلك فإن هذه النسبة توفر مؤشرا للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام أموالهم من قبل الإدارة وتقاس هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الاتفاق الرأسمالي} = \frac{\text{الاتفاق الرأسمالي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من إصدار أسهم و سندات قروض و طويلة الأجل}}$$

إن استخدام النسب والمقاييس المتقدمة في تحليل قائمة التدفقات النقدية ومقارنتها بتلك الخاصة بالمؤسسات المماثلة، إضافة إلى مقارنتها بالنتائج التي تظهرها عمليات تحليل قائمة الدخل والمركز المالي في المؤسسة ستوفر بلا شك إطارا واسعا ويمكن من تقييم أدائها بشكل أكثر موضوعية من الاعتماد على

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

نسب المستخدمة في تحليل قوائم الدخل والمركز المالي لوحدها من تقييم أداء المؤسسة بشكل أكثر موضوعية من الاعتماد على نسب المستخدمة في التحليل قوائم الدخل والمركز المالي لوحدها.

### ❖ التدفقات النقدية الحرة

وتمثل مقدار النقدية القابلة لإنفاق على استثمارات جديدة، سداد ديون، شراء أسهم الخزنة، أو زيادة درجة السيولة، هذا المقياس يبين مدى المرونة المالية وقدرة المؤسسة على سداد التوزيعات دون الرجوع إلى مصادر خارجية، كما يبين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمستوى إنفاقها الرأسمالي، كما يبين مدى النقدية التي يمكن استخدامها في الاستثمارات الإضافية.<sup>1</sup>

صافي النقدية الحرة = صافي التدفقات النقدية - (الإنفاق الرأسمالي + التوزيعات)

### المطلب الثاني: تحليل المؤشرات الأوراق المالية

تعتبر نسب السوق ذات دلالة حيث تساعد هذه النسب محلي الأسهم في تقييم الوضعية والأداء المؤسسة الاقتصادية، كذلك الاعتماد المستثمرين الذين يتعاملون في الأسواق المالية وفي البورصات على إمكانية التطلع الاتجاهات السوقية للأسهم، فارتفاع المؤشرات في سوق الأعمال يدل هذا على القوة، في حين يشير الانخفاض في قيم هذه المؤشرات إلى انخفاض في الأداء.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: عائد السهم العادي

يحسب عائد السهم العادي وفق العلاقة التالية:

$$\text{عائد السهم العادي} = \frac{\text{الربح الصافي - توزيعات الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$$

تعد هذه القيمة النقدية مؤشرا ماليا يدل على شكل الأداء الذي اتبعتها إدارة المؤسسة لتعزيز قوتها في سوق الأعمال، فارتفاع في قيمة يدل على أن المؤسسة تتمتع بمركز قوة داخل السوق المالي في حين يشير

<sup>1</sup> الشنطي أيمن والآخرين، الإدارة والتشخيص المالي، دار البداية، عمان، 2004، ص. 229.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التشخيص المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 227-228.

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

انخفاضها إلى تدهور في الأداء، وبالتالي فهي حالة من حالات الضعف والتي تتعكس على حالها في السوق المالي، وتحقق هذه القيمة مجموعة من الأغراض تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- التنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها في المؤسسة الاقتصادية؛
- معدلات النمو المتوقع تحقيقها؛
- القيمة المستقبلية للأسهم؛
- وضع السياسات المستقبلية بالأرباح.

$$\text{معدل العائد السهم} = \frac{\text{العائد السهم}}{\text{قيمة السهم الدفترية}}$$

يوضح معدل العائد السهم ما إذا كانت القيمة النقدية لعائد سهم ومقارنته بالقيمة الدفترية، إذا كان القيمة العائد السهم أكبر من القيمة الدفترية يدل على إن أسهم المؤسسة لها عائد جيد وإن المؤسسة ناجحة.

الفرع الثاني: نسبة السعر السوقي للسهم إلى الربح لكل سهم<sup>2</sup>

تعتبر هذه النسبة في سوق رأس المال من أهم النسب التي يستدل بها وتعتبر هذه النسبة على عدد المرات التي يأخذ فيها المستثمر الربح لتبرير السعر المدفوع.

$$\text{السعر السوقي للسهم إلى الربح لكل سهم} = \frac{\text{سعر السهم العادي في السوق}}{\text{الربح لكل سهم عادي}}$$

فإن كانت النسبة مرتفعة يدل على تحقيق المؤسسة معدلات مرتفعة من النمو وبالتالي انخفاض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة في المستقبل وهذا ما يريده المستثمرين في أسواق المالية وحملة الأوراق المالية أما تدهور في النسبة يدل على تراجع أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثالث: نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية

<sup>1</sup> الشنطي أيمنو الاخرون، الإدارة والتشخيص المالي، دار البداية، عمان، 2004، ص 230 .

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التشخيص المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 235 .

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

تبين هذه النسبة على الإضافة الحاصلة على قيمة السهم العادي في سوق الأوراق المالية من قيمة السهم العادي مقارنة بما هو مسجل كقيمة دفترية لذلك السهم في السجلات، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{القيمة الدفترية}} = \text{نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمة الدفترية}$$

حيث أن القيمة الدفترية يتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع القيمة الاسمية للاسهم} + \text{الارباح المحتجزة}}{\text{عدد الاسهم}} = \text{القيمة الدفترية}$$

إن الزيادة في القيمة السوقية للسهم مقارنة مع القيمة الدفترية تدل على كفاءة الإدارة المالية في المؤسسة في تعظيم القيمة السوقية للسهم وهو ما يحبذ المستثمرين في الأوراق المالية وحملة الأسهم العادية.

### الفرع الرابع: عائد التوزيعات للسهم

تعد هذه النسبة مقياس على مدى إمكانية الاستثمارات المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية فإذا كانت النسبة مرتفعة يدل توجه المستثمرين لإعادة الاستثمار في المؤسسة أي أداء المؤسسة في سوق الأوراق المالية جيد (زيادة إقبال المستثمرين على أسهم المؤسسة)، والعكس صحيح، تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\frac{\text{حصة السهم من الأرباح الموزعة}}{\text{السعر السوقي السهم}} = \text{عائد التوزيعات للسهم}$$

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 236.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحخيص المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 237.

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

### المطلب الثالث: نماذج المستخدمة في تصنيف الفشل المالي

ولمزيد من الدقة في التنبؤ بالوضع المستقبلي للشركات، من ناحية قدرتها على الاستمرار أو تصنيفها، تم استخدام مؤشرات الجدارة الإنمائية والإفلاس، وقد أنشأت هذه المؤشرات مع استخدامات رياضية أو تحليل الانحدار، لتوقع تطور الوضع المالي وتحليل الأداء في المستقبل القريب، إن مؤشرات الجدارة الإنمائية تعكس نوعية أداء المنشأة القائمة أما مؤشرات الإفلاس، يقصد بها قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها. وقد أزداد الاهتمام بتطوير نماذج رياضية قادرة على التنبؤ بالفشل المالي للشركات وذلك للتوصل إلى مجموعة النسب المالية الأكثر قدرة و كفاءة على التنبؤ بالشركات التي يمكن أن تكون في خطر (خطر الفشل المالي أو أشد الحاجة إلى إعادة الهيكلة) وقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث لاكتشاف ما إذا كان يمكن استخدام التحليل النسبي وتحليل الاتجاهات للتنبؤ بالفشل المالي ويمكن تقسيم هذه النماذج إلى فئتين:<sup>1</sup>

1. النماذج التي تعتمد على نسبة مالية واحدة للتنبؤ بالفشل المالي؛
  2. النماذج التي تعتمد على الأوزان الترجيحية لمجموعة من النسب المالية.
- ويعتبر الدراسة المعدة في عام 1967 من قبل (BEAVER)، ويليها دراسة (ALTMAN) في عام 1968، المحركان الرئيسيان لعدد من الدراسات اللاحقة وقد أظهرت أولى محاولات تطوير نموذج إحصائي للتنبؤ بالفشل المالي في عام 1964 أعدها (TAMARI)، والتي تعتبر من الدراسات الرائدة في هذا المجال.<sup>2</sup>
- ويعتقد ذوي الخبرة أن الاعتماد على نسبة مالية واحدة للتنبؤ بالفشل المالي غير كافي وغير موثوق به، على الرغم من تركيز العديد من المحللين في السنوات الأخيرة على نسبة تغطية الفائدة لذلك كان أسلوب التحليل التمييزي المتعدد من أكثر الأساليب الإحصائية المستخدمة وبالرغم من قيام عدد من الباحثين بالاعتماد على نماذج إحصائية مختلفة مثل النماذج الخطية اللوغارتمية وأسلوب بيبز وأسلوب الشبكات العصبية، لكن لأسباب متعددة فإن التحليل التمييزي المتعدد كان المعيار الواقعي للمقارنة بين تلك النماذج مهما كان الأسلوب المتبع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص241.

<sup>2</sup> بن معزوز كمال، منهجية التحليل المالي في مركزية الميزانيات لبنك الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص103-104.

<sup>3</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي IFRS، مرجع سابق، ص242.



## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

ويهدف تعميم الفائدة و إتاحة المجال أمام إمكانية تطبيق هذه النماذج من قبل المحللين الماليين فإننا سنقتصر على عدد من النماذج الأكثر شيوعاً والتي أثبتت قدرة عالية على التنبؤ بالفشل المالي، وفيما يلي استعراض لأهم هذه النماذج:

أولاً: نموذج (Z-Score)

لقد جرى تعريف مفهوم (Z) في العام 1968م من قبل أستاذ العلوم المالية في جامعة نيويورك (EDWARD ALTMAN)، باستخدام أسلوب التحليل التمييزي الخطي متعدد المتغيرات لإيجاد أفضل النسب المالية القادرة على التنبؤ بفشل الشركات الأمريكية حيث قام الباحث باستخدام عينة صغيرة مؤلفة من (66) شركة صناعية مدرجة في السوق المالي، (33) منشأة فاشلة وأخرى غير فاشلة مماثلة لها من حيث الصناعة وحجم الأصول (تم استثناء الشركات التي يقل مجموع أصولها عن مليون دولار أمريكي) وللتأكد من دقة تصنيف الشركات تم استخدام تحليل التصنيف بدقة بلغت في العام الأول 94% و 97% للشركات الفاشلة وغير الفاشلة على التوالي<sup>1</sup>، ولكن درجة الدقة تراجعت في السنة الثانية التي سبقت الإفلاس، حيث انخفضت إلى 72% و 94% للشركات الفاشلة وغير الفاشلة على التوالي وقد أخذ النموذج بعين الاعتبار (22) نسبة مالية محتملة من واقع التقارير المالية لهذه الشركات خلال الفترة من (1964-1965)، تم تصنيفها إلى خمس فئات، وهي السيولة، والربحية، والرفع المالي، والقدرة على سداد الإلتزامات قصيرة الأجل، والنشاط، ووقع الاختيار على أفضل خمسة نسب للتنبؤ بالفشل المالي، ليظهر النموذج حسب الصيغة التالية:<sup>2</sup>

$$Z = A1 1.2 + A2 1.4 + A3 3.3 + A4 0.6 + A5 0.999$$

حيث أن:<sup>3</sup>

A1 = رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A2 = الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A3 = الأرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A4 = القيمة السوقية لحقوق المساهمين التي مجموع المطلوبات؛

A5 = صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة.

<sup>1</sup> د. عبد الله، خالد أمين، التحليل المالي لغايات التنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> QUEME Philippe " Dépister les difficultés des entreprises, le diagnostic préventif." Revue Banque Mars

1984, page 29.

<sup>3</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي : IFRS، مرجع سابق، ص 242.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وكما ارتفعت قيمة (Z)، فإنها تشير إلى سلامة الميزانية المالية للمنشأة، بينما تدل القيمة المتدنية على احتمال الفشل المالي وبموجب هذا النموذج يمكن تصنيف الشركات محل الدراسة إلى ثلاث فئات وفقا لقدرتها على الاستمرار، وهذه الفئات هي:

- ✓ فئة الشركات القادرة على الاستمرار، وإذا كانت قيمة (Z) فيها (2.99) وأكبر؛
- ✓ فئة الشركات المهددة بخطر الفشل المالي، التي يحتمل إفلاسها إذا كانت قيمة (Z) فيها (1.81) وأقل؛
- ✓ فئة الشركات التي يصعب إعطاء حاسم بشأنها والتي تحتاج إلى دراسة تفصيلية عندما يكون قيمة (Z) أكبر من (1.81)، وأقل من (2.99) ويطلق عليها المنطقة الرمادية وفي ثلاثة اختيارات لاحقة، على (972) شركة منها (86) منشأة فاشلة خلال الفترة من (1969-1975)، و(910) منشآت منها (110) منشأة فاشلة خلال الفترة من (1976-1995)، و(555) منشأة منها (120) منشأة فاشلة خلال الفترة من (1997-1999)، وقد جرى تعديل معاملات التمييز كما هو وارد في الجدول أدناه حيث تمكن النموذج من التنبؤ بفشل الشريكات بدقة بلغت 82% - 94%.

### جدول رقم (08-03): نموذج من التنبؤ بفشل الشركات للباحث ALTMAN EDWARD

سنوات الدراسة للباحث ALTMAN EDWARD			النسب المالية التي اعتمدها ALTMAN EDWARD
555 شركة (1999-1997)	910 شركة (1995-1978)	972 شركة (1975-1968)	
0.38600 -	0.30100 -	0.05800	رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة
2.06700	1.59900	1.50400	الإرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول الملموسة
1.38500	2.62710	2.07300	الإرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة
0.00500 -	0.03300 -	0.01400 -	القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى مجموع المطلوبات
0.06900 -	0.15700 -	0.05800 -	صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة

المصدر: أ. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، SME، الطبعة الأولى 2008، ص 83.

ولعل أكثر الصعوبات التي واجهت المحللين الماليين هي عدم إمكانية تطبيق النموذج بصيغة الأصلية على الشركات غير المدرجة في السوقية لحقوق المساهمين (يتطلب القيمة السوقية للسهم) لذلك قام (ALIMAN) في عام 1977 بتطوير نموذج (ZETA) (وهو ما يعرف بالجيل الثاني) للشركات في القطاع الخاص، وذلك بإجراء الدراسة على عينة من (53) منشأة فاشلة و(58) منشأة ناجحة خلال الفترة من (1969-1975)، إذ قام باستخدام طريقتين لهذه الغاية هما طريقة التحليل التمييزي الخطي وطريقة التحليل

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

التمييزي التريعي، حيث شمل التحليل (28) نسبة مالية وكانت النتيجة استبدال القيمة السوقية لحقوق المساهمين بالقيمة الدفترية، كما أدت الدراسة إلى تعديل معاملات التمييز، حسب الصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$Z=A1 0.717+ A2 0.847+ A3 3.107+ A4 0.420+ A50.998$$

حيث:

A1: رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A2: الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A3: الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A4: القيمة الدفترية لحقوق المساهمين إلى مجموع المطلوبات؛

A5: صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة.

(Z) برصيد (2.9) وأكبر، فإن المنشأة مستمرة في نشاطها وغير معرضة لمخاطر الإفلاس أما إذا كانت القيمة (1.23) وأقل، فإن المنشأة معرضة لمخاطر الإفلاس.

لقد اعتمدت الصيغ السابقة على عينة من الشركات الصناعية، ويمكن على سبيل المثال، أن نماذج المناسبة لأوضاع تلك الشركات قد تختلف عن الشركات غير الصناعية، وبالفعل سجل نموذج (Z) أرصدة مختلفة لبعض الشركات الخاصة والشركات غير الصناعية، مما دفع الباحثين (PECK،HARTZELL،ALTMAN) في العام 1995 إلى تبني نموذج (ZETA) الخاص بالشركات غير الصناعية قد صمم النموذج الجديد بعد حذف معدل الدوران الأصول، للتقليل من الأثر الصناعي المحتمل، حيث أن المعدل دوران الأصول في الشركات غير الصناعية أعلى منه في الشركات الصناعية ذات التكلفة الرأسمالية.

$$Z= A1 6.56+ A2 3.26+ A3 6.26+ A4 1.05$$

حيث:<sup>2</sup>

A1= رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A2= الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A3= الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة؛

A4= القيمة الدفترية لحقوق المساهمين إلى مجموع المطلوبات.

<sup>1</sup> ياسر عبد الحميد حسين الزهر، دور التحليل المالي في صناعة القرارات الإنتماني و التنبؤ بالتعثر (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي : IFRS، مرجع سابق، ص 243.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

(Z) برصيد (2.6) وأكبر فإن الشركة مستمرة وغير معرضة لمخاطر الإفلاس أما إذا كانت القيمة (1.1) وأقل، فإن المنشأة معرضة لمخاطر الإفلاس.

### ثانياً: نموذج (A-SCORE)

ويعتمد نموذج (A) على طرق بديلة للتنبؤ بالفشل المالي للشركات، من خلال نظام تسجيل للمتغيرات النوعية والكمية، على أساس الحكم الموضوعي في تحديد النقاط، دون اللجوء إلى التحليل الإحصائي للأوزان ويعتقد (ARGENTI 1976) أن عدم كفاءة الإدارة أو عدم توافر الخبرات الإدارية أسباب كافية للفشل المالي، وقد تتجلى تلك العيوب الإدارية في صور متعددة مثل الجمع بين وظيفة المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، أو عدم كفاءة النظام المالي، أو عدم الاستجابة للتغيرات وأدراك العوامل المحيطة.<sup>1</sup>

وقد أعتمد النموذج على فرضية أن الشركات المتوقع فشلها لابد وأن تمر بأربعة مراحل وهي: العيوب، ولأخطاء، والإعراض، ثم الفشل، وقام بالعطاء علامة لكل بند حسب الأهمية النسبية له، كما يلي:

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، مرجع سابق، ص 90.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الجدول رقم (09-03): النموذج على فرضية أن الشركات المتوقع فشلها عند A-SCORE

عدد النقاط	المؤشرات	الرحلة	
8	إدارة الشخص الواحد	العيوب	
4	الجميع بين منصب المدير العام و رئيس مجلس الإدارة		
2	عدم فاعلية مجلس الإدارة		
2	عدم توازن الكفاءات الإدارية و الفنية		
2	عدم كفاءة المدير المالي		
1	عدم كفاءة الإدارة الوسطى		
3	عدم وجود موازنات أو رقابة مالية		
3	عدم وجود خطة للتدفقات النقدية أو لا يتم تحديثها		
3	عدم وجود نظام تكاليف فعال(عدم معرفة المساهمة الحدية للوحدة)		
15	عدم الاستجابة للتغيرات و البيئة المحيطة (عدم تطوير المنتج، طرق التسويق)		
43	مجموع علامات العيوب		
15	ارتفاع نسبة المديونية		الأخطاء
15	التوسع في العمل على حساب قدرتها المالية		
15	الدخول في المشاريع كبيرة من غير الممكن تحقيقها أو تسديد الالتزامات		
45	مجموع الأخطاء		
4	مؤشرات مالية سيئة	الأغراض	
4	اللجوء للمحاسبة الإبداعية(استخدام طرق محاسبية لإخفاء الخسائر)		
4	مؤشرات غير مالية سيئة (تجميد الرواتب، ارتفاع معدل دوران الموظفين، انخفاض الروح المعنوية، و الشائعات)		
12	مجموع علامات الأغراض		
100	مجموع العلامات		

المصدر: أ. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، SME، الطبعة الأولى 2008، ص100.

## الفصل الثالث: دور التحديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وبناء على عدد نقاط (A)، يجري تصنيف الشركات إلى ثلاث فئات حسب قدرتها على الاستمرار، وهذه الفئات هي:<sup>1</sup>

الجدول رقم(10-03): تصنيف الشركات إلى ثلاث فئات حسب قدرتها على الاستمرار عند A- (SCORE)

الفئة	درجة المخاطرة	عدد نقاط (A)
الأولى	الشركة غير معرضة لمخاطر الإفلاس	$0 \leq A < 18$
الثانية	احتمال التعرض لمخاطر الإفلاس	$18 \leq A < 35$
الثالثة	يصعب التنبؤ بمخاطر الإفلاس(المنطقة الرمادية)	$35 \leq A < 100$

المصدر: أ. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، SME، الطبعة الأولى 2008، ص103-104.

ثالثاً: نموذج (Taffler and Tisshow 1977)

وفي المملكة المتحدة أجريت دراسة من قبل الباحثين هما:

(Taffler and Tisshow) في عام 1977، والتي هدفت إلى تطوير نموذج رياضي قادر على التنبؤ بفشل الشركات البريطانية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التمييز الخطي متعدد المتغيرات للتفريق بين (46) منشأة صناعية مستمرة في عملها، و(46) منشأة أخرى أعلنت إفلاسها أو تم تصفيتها (المجموعتين متشابهتين من حيث الحجم والصناعة) وقد استخدم الباحثان في صياغة النموذج ثمانية نسب مالية مختلفة، تم اعتماد أربعة منها:<sup>2</sup>

$$Z = A1 0.53 + A2 0.13 + A3 0.18 + A4 0.16$$

حيث أن :

$$A1 = \text{الأرباح قبل الضرائب إلى المطلوبات المتداولة؛}$$

$$A2 = \text{الأصول المتداولة إلى مجموع المطلوبات؛}$$

$$A3 = \text{الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول.}$$

$$A4 = \text{فترة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأصول السائلة} - \text{المطلوبات المتداولة}}{\text{المصروفات التشغيلية اليومية المتوقعة}}$$

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> نفس مرجع، ص86.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

وقد جرى تصنيف الشركات الى فئتين وفقا لقدرتها على الاستمرار وهي:

- فئة الشركات الناجحة أو القادرة على الاستمرار، قيمة (Z) فيها 0.3 وأكبر.
- فئة الشركات المهددة بخطر الإفلاس، قيمة (Z) فيها 0.2 وأقل.

وفي العام 1982، قام (TAFFLER) بمحاولة لإعادة النظر في نموذجه السابق، لعينة صغيرة من (23) منشأة أعلنت إفلاسها أو تمت تصفيتها في الأعوام (1968-1973) و (45) منشأة تتمتع بكيان مالي قوي وهناك قائمة كبيرة من حوالي (150) مؤشر مالي محتمل، تم تخفيضها إلى خمسة مؤشرات فقط حسب الصيغة التالية:

$$A1 = \text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول؛}$$

$$A2 = \text{مجموع المطلوبات إلى صافي رأس المال المستمر؛}$$

$$A3 = \text{الأصول السائلة إلى مجموع الأصول؛}$$

$$A4 = \text{معدل دوران المخزون.}$$

وقد قام (TAFFLER) بدراسة الاحتمالات وتقدير تكاليف الأخطاء عند تصنيف الإجراءات وتحديد قائمة صغيرة من الشركات التي تمر بضائقة مالية، وإن حالة الإفلاس الفعلي تتحدد من خلال ردود أفعال الدائنين أو المؤسسات المالية وغيرها من الدائنين، ولا يمكن التنبؤ بشكل دقيق.<sup>1</sup>

### رابعاً: نموذج (SPRINGATE 1978)

استخدام الباحث الكندي (GORDAN SPRINGATE) أسلوب التحليل التمييزي المتعدد لاختيار أفضل أربع نسب مالية لقدرتها على تمييز بين (20) منشأة ناجحة و (20) منشأة أعلنت إفلاسها أو تم تصفيتها.

$$Z = A1 \ 1.03 + A2 \ 3.07 + A3 \ 0.66 + A4 \ 0.4$$

$$A1 = \text{رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة؛}$$

$$A2 = \text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة؛}$$

$$A3 = \text{الأرباح قبل الضرائب إلى المطلوبات المتداولة؛}$$

$$A4 = \text{صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة.}$$

وكما أرتفع قيمة (Z)، فإنها تشير إلى سلامة المركز المالي للمنشأة، إما إذا كانت (Z) أقل من 0.862 فإن المنشأة تصنف على أنها مهددة بالإفلاس، ولقد اثبت النموذج قدرة عالية على التنبؤ بالفشل المالي حيث قام الباحث (OTHERASB) في عام 1979 بتطبيق النموذج على (50) منشأة صغيرة ومتوسطة الحجم

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، المرجع سابق، ص 86.

## الفصل الثالث: دور التحخيص المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

(متوسط مجموع أصولها 2.5 مليون دولار)، وقد وصلت النتيجة إلى 88%، كما قام (SANDS) في عام 1980 بفحص عينة مكونة من (24) منشأة كبيرة متوسط مجموع أصولها (63.4) مليون دولار، وصلت النتيجة إلى 83.3%<sup>1</sup>.

خامسا: نموذج (KIDA, 1980)

أعتمد النموذج على الأسلوب التحليل التمييزي المتعدد الاختيار خمسة نسب مالية استطاعت أن تصنف بدقة وصلت إلى 90%، (20) منشأة ناجحة و(20) شركة فاشلة خلال الفترة من (1974-1975)، حسب الصيغة التالية<sup>2</sup> :

$$Z = A1 1.042 + A2 0.42 + A3 0.461 + A4 0.463 + A5 0.27$$

حيث أن:

A1 = صافي الأرباح قبل الضرائب إلى مجموع الأصول؛

A2 = مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع المطلوبات؛

A3 = الأصول السائلة إلى المطلوبات المتداولة؛

A4 = صافي المبيعات إلى مجموع الأصول؛

A5 = الأصول النقدية إلى مجموع الأصول.

وكلما ارتفعت قيمة (Z)، فإنها تشير إلى سلامة الميزانية المالية للمنشأة، أما إذا كانت (Z) أقل من الصفر فإن المنشأة تصنف على أنها مهددة بخطر الإفلاس.

سادسا: نموذج (ZMIJEWSKI 1984)

أجرى الباحث (ZMIJEWSKI) دراسة على عينة من الشركات الأمريكية المدرجة في السوق المالي، مكونة من (40) منشأة مفلسة و(800) منشأة صناعية غير مفلسة وإعتمد في نمودجه على ثلاثة نسب مالية محتملة من واقع التقارير المالية لهذه الشركات خلال الفترة (1972-1978)، وهي العائد على مجموع الأصول ونسبة المديونية ونسبة التداول وقد أستخدم النموذج التحليل بروبيت (PROBITANALYSIS)، لتحديد قيمة معاملات التمييز وإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حسب الصيغة التالية:

$$B = (A1 3.599 - 4.803) + (A2 5.406 - A3 0.1)$$

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، المرجع نفسه، ص 90.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سابق، ص 262.



## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

أن تطبيق النموذج يحتاج إلى خطوة إضافية عن تلك المستخدمة في نموذج (ALTMAN) وذلك بضرب المتغيرات الثابتة والمستقلة بالعدد (1.8138) لتصبح الصيغة المعدلة كما يلي:<sup>1</sup>

$$B = (A1 \ 6.5279 - 8.7117) + (A2 \ 9.8054) - (A3 \ 0.1814)$$

حيث أن :

A1=معدل العائد على مجموع الأصول؛

A2=نسبة المديونية؛

A3=نسبة التداول.

ويعد احتساب B المعدلة، يتم استخدامها في مقياس الاحتمالات حسب المعادلة التالية:

$$\text{احتمال الإفلاس} = 1 + (EXP - B \text{ المعدلة})$$

حيث أن الدالة EXP (رقم) يساوي الثابت 2.71828182845904 وإرجاع e المرفوع إلى أس الرقم (B المعدلة) يساوي

$$B^{2.71828182845904} \text{ (المعادلة)}$$

أن النتيجة المحتملة للمعادلة السابقة تقع بين (صفر - 1)، ويكون تفسير الاحتمالات مبني على أساس 50% فشل المنشأة، أي بعبارة أخرى إذا كان احتمال الإفلاس (0.5) أو أكثر، فإن المنشأة مهددة بخطر الفشل المالي، ويحث كل إفلاسها.

سابعاً: نموذج (ZAVGREN 1985)<sup>2</sup>

ويعتبر نموذج (ZAVGREN) أحد أهم النماذج الحديثة في التنبؤ بالفشل المالي، حيث يملك قدرة عالية على التنبؤ بالفشل المالي لخمس سنوات قادمة ويقوم النموذج على أساس التحليل النسب المالية التالية:

$$A1 = \text{متوسط المخزون السلعي} \div \text{صافي المبيعات؛}$$

$$A2 = \text{متوسط الذمم المدينة} \div \text{متوسط المخزون السلعي؛}$$

$$A3 = \text{النقد وما في حكمه} \div \text{مجموع الأصول؛}$$

$$A4 = \text{الأصول السائلة} \div \text{المطلوبات المتداولة؛}$$

$$A5 = \text{صافي الربح} \div (\text{الديون طويلة الأجل} + \text{مجموع حقوق المساهمين})؛$$

$$A6 = \text{ديون طويلة الأجل} \div (\text{الديون طويلة الأجل} + \text{مجموع حقوق المساهمين})؛$$

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي : IFRS، مرجع سابق، ص 244.

## الفصل الثالث: دور التحضير المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

$A7 = \text{صافي المبيعات} \div (\text{الأصول الثابتة الملموسة} + \text{رأس المال العامل})$ .  
ويتم تطبيق المعادلة التالية سنة: النسبة المالية  $\times$  نقطة التقاطع لكل سنة  $\times 100$ .

جدول رقم (11-03): النموذج (ZAVGREN)

السنوات السابقة للإفلاس					البيان
السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
6.87660 -	5.9457 -	1.15115 -	2.6106 -	0.2388 -	نقاط التقاطع
0.08835	0.09157	0.06265	0.04185	0.00108	A1 = متوسط المخزون السلعي/صافي المبيعات
0.00962	0.01667	0.00829	0.02215	0.01583	A2 = متوسط الذمم المالية/متوسط المخزون السلعي
0.15786	0.05917	0.4248	0.11231	0.1078	A3 = النقد وما في حكمه/ مجموع الأصول
0.00018	0.0041 -	0.01549 -	0.0269 -	0.03074 -	A4 = الأصول السائلة/ المطلوبات المتداولة
0.02301 -	0.1950	0.00519 -	0.0144 -	0.00486 -	A5 = صافي الريح قبل البنود غير العادية/(الديون طويلة الأجل + مجموع حقوق المساهمين)
0.04371	0.0410	0.01822	0.04464	0.0435	A6 = ديون طويلة الأجل/(الديون طويلة الأجل + حقوق المساهمين)
0.00798	0.00363	0.00002	0.00063	0.0011 -	A7 = صافي المبيعات/(الأصول الثابتة + رأس المال العامل)

المصدر: فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، SME، الطبعة الأولى 2008، ص95.

وبعد جمع بيانات كل سنة، يتم استخدامها في مقياس الاحتمالات حسب المعادلة التالية:

$$\text{احتمال الإفلاس لكل سنة} = 1 \div (1 + \text{EXP}(-\text{مجموع كل سنة}))$$

إن النتيجة المحتملة للمعادلة السابقة تقع بين (صفر -1)، وإذا كان احتمال الإفلاس 0.5 أو أكثر، فإن المنشأة مهددة بخطر الفشل المالي، ويحتمل إفلاسها.

ثامنا: نموذج (SHERROD 1987)

يعتبر أحد أهم النماذج الحديثة للتنبؤ بالفشل المالي، ويعتمد النموذج على ستة مؤشرات مالية مستقلة،

بالإضافة إلى الأوزان السلبية لمعاملات دالة التمييز التي أعطيت لهذه المتغيرات، حسب الصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$Z = A1 \ 17 + A2 \ 9 + A3 \ 3.5 + A4 \ 20 + A5 \ 1.2 + A6 \ 0.10$$

حيث أن:

$$A1 = \text{رأس المال العامل إلى مجموع الأصول؛}$$

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، المرجع سابق، ص255.

## الفصل الثالث: دور التحديد المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

A2 = الأصول النقدية إلى مجموع الأصول؛

A3 = مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول؛

A4 = الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول؛

A5 = مجموع الأصول إلى مجموع المطلوبات؛

A6 = مجموع حقوق المساهمين إلى الأصول الثابتة الملموسة.

وبناء على نقاط (Z)، يجري تصنيف الشركات إلى خمس فئات حسب قدرتها على استمرار وهذه الفئات هي:

جدول رقم (12-03): تصنيف الشركات إلى خمس فئات حسب قدرتها على استمرار

الفئة	درجة المخاطرة	(z)
الأولى	شركة غير معرضة لمخاطر الإفلاس	$z \geq 25$
الثانية	احتمال قليل للتعرض لمخاطر الإفلاس	$25 > z \geq 20$
الثالثة	يصعب التنبؤ بمخاطر الإفلاس	$20 > z \geq 5$
الرابعة	الشركة معرضة لمخاطر الإفلاس	$5 > z \geq -5$
الخامسة	الشركة معرضة بشكل كبير لمخاطر الإفلاس	$z < -5$

المصدر: وليد ناجي الحبالي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، المرجع سابق، ص 255.

### تاسعا: نموذج (KAH AND TANS 1999)

تطور العمل بأسلوب الشبكات العصبية منذ منتصف القرن الماضي، وهو مشابه للنظام العصبي لدى الكائنات الحية ويختلف أسلوب الشبكات العصبية عن طرق الأخرى، حيث يعتمد على المعالجة المتوازية للبيانات للوصول إلى نتائج صحيحة مثل هذه النماذج قد تأخذ شكل التحليل التمييزي، وقد تأخذ إشكالا أكثر تعقيدا في حال المعادلات المتعددة، ويقوم بعمل الجذر لاحتساب المجموعات التي تؤدي إلى التنبؤ، ويوضح الدول أدناه الشبكة العصبية للتنبؤ بقدرة المنشأة على الاستمرارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، المرجع سابق، ص 97.

## الفصل الثالث: دور التهديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الجدول رقم (13-03): الشبكة العصبية للتنبؤ بقدرة الشركة على الاستمرارية (KAH AND TANS)

الأوزان	الأصول السائلة إلى المطلوبات المتداولة	القيمة الدفترية لحقوق المساهمين إلى مجموع الأصول الملموسة	مجموع المطلوبات إلى مجموع الأصول الملموسة	مصروفات الفوائد إلى مجموع الأرباح قبل الفوائد و الضرائب	صافي الربح إلى مجموع الأصول الملموسة	الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول الملموسة
	الجدر 1	الجدر 2	الجدر 3	الجدر 4	الجدر 5	الجدر 6
1	- 1.7131	- 0.7445	1.0923	0.7894	- 1.219	1.4748
2	2.409	0.4731	0.9675	1.4973	1.5736	0.0608
3	- 4.7666	- 0.6464	- 0.4594	1.1811	- 3.0948	1.1088
4	2.4481	1.5166	- 1.9108	- 1.03472	3.4716	- 1.7151
5	- 1.8592	0.832	0.5539	- 0.3472	- 3.8518	1.0478
6	2.3792	- 1.6206	0.9388	0.9583	0.5343	- 1.4635
7	- 0.3777	- 1.9838	4.7112	0.3435	- 4.163	0.2471
8	0.7749	0.068	- 3.0032	- 0.903	3.8518	2.9925
9	0.1082	- 2.7006	0.8004	2.8183	- 1.4552	- 1.5489
10	1.14331	- 3.8039	1.5506	- 1.5812	- 1.5487	1.68
11	- 1.069	1.174	1.8209	3.2994	1.9189	- 1.3918
12	- 3.4508	1.6278	1.5102	- 1.2572	- 1.474	- 3.2479
13	1.586	- 1.8089	1.3851	3.2692	- 0.9288	- 1.7903

المصدر: فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، SME، الطبعة الأولى 2008، ص97.  
 ويتم تطبيق المعادلة التالية لكل وزن (أو سطر) النسبة المالية  $\times$  الجذر X  
 وبعد المعادلة جمع البيانات كل وزن (أو سطر)، يتم استخدامه المجموع في مقياس الاحتمالات حسب المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{احتمال} = 1 \div (1 + \text{EXP} (- \text{مجموع كل وزن}))$$

ولاحقا، يتم ضرب نتيجة احتمال كل وزن بما يعرف بالأوزان الصادرة حسب الجدول الموضح أدناه:

<sup>1</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداغ المالي IFRS، مرجع سابق، ص254

## الفصل الثالث: دور التحديس المالي كأداة لإتخاذ القرارات الاستثمارية

الجدول رقم (14-03): الأوزان الصادرة

الأوزان الصادرة	الجنور
0.2511 -	1
0.2906	2
1.9166 -	3
2.4069	4
1.036 -	5
1.145	6
4.027 -	7
4.5182	8
0.7421 -	9
2.4982 -	10
1.3286	11
3.545 -	12
0.4856	13

المصدر: فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، SME، الطبعة الأولى 2008، ص98.

وأخيرا فإن مجموع حاصل ضرب احتمال كل وزن بالأوزان الصادرة: (EXP - المجموع) يسمى بالمجموع النهائي، ويتم استخدامه في احتساب احتمال فرض الاستمرارية، حسب المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{احتمال فرض الاستمرارية} = 1 \div (\text{EXP} - \text{المجموع النهائي})$$

إن النتيجة المحتملة للمعادلة السابقة تقع بين (صفر-1)، وإذا كان احتمال الاستمرارية 0.5 أو أقل، فإن المنشأة مهددة بالخطر الفشل المالي، وقد تواجه صعوبات مالية.

<sup>1</sup> فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، المرجع سابق، ص98 .

### خلاصة الفصل

يعد التشخيص المالي من أهم الأساليب في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة لها، يتم التركيز على التحليل انطلاقاً من القوائم المالية التي تم إعدادها وفق معايير المحاسبة الدولية التي تساعد المشخص المالي في عملية التحليل باعتبارها تعطي الوضعية المالية بصورة أقرب وأوضح لأن هدف المعايير المحاسبة الدولية أكثر مصداقية وتمثل تمثيلاً جيداً لوضعية المؤسسة وهذا ما أوضحه في الفصل الأول على سلامة ودقة المعلومات ودورها في اتخاذ القرار .

المعلومات التي يعتمد عليها المشخص المالي مصدرها الرئيسي القوائم المالية قائمة الدخل والميزانية المالية وجدول تدفقات النقدية، وهناك نسب مالية تركز على تحليل ما يسمى الحسابات الوسيطة والتي تظهر في قائمة الدخل وترتكز بين المصاريف والإيرادات وتحليل النتيجة، وهناك نسب مالية مشتركة تربط بين هذا الأخير والميزانية المالية، وهناك نسب تخص الميزانية المالية وتحليل ما إذا كانت متوازنة أم لا في وقدره المؤسسة على الوفاء لاستحقاقاتها وهذا ما أشرنا إليه أنها ترتبط بتحليل التدفقات النقدية ووضعها المالية، هل في حالة عسر مالي أو طبيعية وهذا ما اجبنا عليه في تحليل التدفقات نقدية ونماذج التنبؤ بالفشل المالي .

# الفصل الرابع

## تشخيص المالي والاقتصادي

### ودوره في اتخاذ القرارات

### الاستثمارية في مجمع صيدال

### تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول النظرية فيما يخص التشخيص المالي والاقتصادي وأهميته في اتخاذ القرارات الاستثمارية ودور نظم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات بغية الحفاظ على استمرارية المؤسسة ونجاحها، وفي هذا الفصل نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية، وهي مجمع صيدال.

حيث يعتبر قطاع الصناعة الدوائية من القطاعات المهمة التي تولى لها الدولة أهمية كبيرة من بين القطاعات الصناعية وذلك بضبط القوانين والتشريعات الخاصة بصناعة الأدوية، وتعتبر من المواد الأساسية التي لا يستغنى عليها المستهلك في العلاج، وهنا تكمن مردودية قطاع الصناعة الدواء وفي الآونة الأخيرة نجد الكثير من المؤسسات تشتغل في قطاع صناعة الدواء وزيادة المخاطر العاملة في هذا المجال، وتعدد المستوردين للأدوية من المخاطر العالمية التي تحاول الدخول إلى هذا السوق، والظفر بحصص سوقية كبيرة.

يجب على المجمع صيدال بالمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها سوى على المستوى المحلية أو الدولية، ولهذا يجب معرفة الظروف المحيطة بالمجمع سواء كانت داخل المجمع فيجب تحليلها على المستوى الجزئي، ومن جانب آخر تحليل المجمع على المستوى الكلي لمعرفة أكثر للوضع للشركة، وهذا يساعد مجمع صيدال لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة لزيادة الحصة السوقية وهذا كله بعد ما تكون المؤسسة على دراية بوضعية المالية للمجمع وذلك عن طريق التشخيص المالي. وسوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول سوف نتطرق إلى لمحة عامة على مجمع صيدال في الجزائر، أما في المبحث الثاني سوف نتطرق إلى تشخيص المحيط الاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015، أما في المبحث الأخير سوف نتطرق إلى التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال.



**المبأء الأول: لمأة عامة على مآمع صيدال فى الجزائر**

يعأبر مآمع صيدال من المؤسساء الكبرى فى الجزائر فى صناعة المأناآء الصيدلانية ولقد عرفت هءه الشركة العديء من الأغيراء والإصلاآاء الأى قاماء بها الأولة،<sup>1</sup> فى أفريل 1987 أساءء مهمأة إأناآ المصاءاءاء الأىوية بالمركب بالمءية، كألك فى سنة 1989 آولاء مؤسساء صيدال إلى مؤسساء عمومية آاء آسيير آاءى واآأيراء فىما بعء من بين أوائل المؤسساء الوطنىة لكى آصأ شركة بالأسهم فى فىفرى من عام 1996، وفى بءاية 1997 آصعأ المؤسساء إلى مآطأ الهىكلاء الصناعية والأى بمؤببه آقيم المؤسساء داخلآ واآارجيا، إذ آولاء فى فىفرى 1998 إلى مآمع صيدال وفى مارس 1998 رضأ أسهم مآمع صيدال للبيع فى بورصاء الجزائر آهآ آءراء قيمة السهم الواحد 800 آ كاول آسعيرة لأسهم المآمع، وفى فىفرى 2005 آصعأ على شهاءاء الإيزو العالمية (إيزو 9001/2000) .

كانأ آهءف من وراء هءه الإصلاآاء آأمىن مآمع صيدال لمؤببهااء السوق الجزائرىة من الإأناآ الصيدلانى،<sup>2</sup> وفى هءا الإطار سوف نأطرق إلى نشأة مآمع صيدال وآعريفه والأعرض إلى أهم مهام المآمع وأهءافه.

**المطلب الأول: ماهية مآمع صيدال**

سوف نأطرق إلى آعريف لمآمع صيدال ونشأأه ومهام مآمع صيدال وأهم أهءافه.

**الفرع الأول: نشأة مآمع صيدال**

مر مآمع صيدال بالعءيء من الإصلاآاء والأطواراء فى سىاقه الأارىآى وصولا إلى شكله الأالى، الأى أصبأ من آلاله من بين أهم المؤسساء الإفرىقىة لصناعاء الأءوية الصيدلانىة والأكبر فى الجزائر، وفىما يلى أهم مراءل الأى مر بها مآمع صيدال أثناء مساره الأارىآى:<sup>3</sup>

فى سنة 1969 أم إأشاء الصيءلىة المركزىة الجزائرىة (PCA) Pharmacie Centrale Algérinne بئا على أمر رئاسى، آهآ أساءء لها الأولة آاآكار، اسأراء، آصنىع وآسوق المأناآء الصيدلانىة، ولآوسع الإأناآى قامأ سنة 1971 بإأشاء مصنع الأراش، كما أم إأشاء كل وءأأىن الإأناآ بىوآىك Biotic وPharmal على مراءلأىن سنة 1971 و1975 على الأوالى، وفى سنة 1982 أصبأ مؤسساء صيدال مسأقلة بمؤبب مرسوم 161/82 آهآ كانأ آابعاء للصيءلىة المركزىة الجزائرىة. وفى سنة 1984 آغير اسم المؤسساء الوطنىة للإأناآ الصيدلانى (ENPP) لصبأ آأ مسمى صيدال (SAIDAL) المؤسساء العمومية الإاآصاءىة صيدال،<sup>1</sup> وطبقا للمرسوم رقم 151/84 أم نقل المؤسساء وآأأ وصاية وزارة الطاقة والصناعاء الكىمىاءىة والبأرولوكمىاءىة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وسىلة واعر، أورا الأأماء القىاءىة فى آأمىة الإبءاع الإءارى آراءساء آالة مآمع صيدال، أطروآة مقءمة لأىل شهاءاء الأاآورا علم الإاآصاءىة، آامعاء مآمء آىضر، بسكرة، 2005، ص 180.

<sup>2</sup> وسىلة واعر، أورا الأأماء القىاءىة فى آأمىة الإبءاع الإءارى " آراءساء آالة مآمع صيدال"، مراءع سابق، ص 180.

<sup>3</sup> نفس المراءع، ص 181.

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

وفي سنة 1989 وبعد تنفيذ برنامج الإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، بحيث أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري تهدف إلى احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، بهدف تغطية احتياجات السوق الوطنية من الدواء<sup>3</sup>.

وفي 1993 طرأت تحويلات على هيكل المؤسسة مكنتها من المشاركة في العمليات الصناعية والتجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة، وفي هذا العام تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي.

وفي سنة 1996 تم إنشاء أول وحدة تجارية هي المركز التجاري " الجزائر وسط" بهدف تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع من موقع واحد، ومع انطلاق مرحلة الإصلاحات في النسيج الصناعي بدأت صيدال تعرف تحولا كبيرة من حيث الحجم والأهداف، حيث نفذت صيدال خطة إعادة الهيكلة للنشاطات التي أدت إلى تحويل كل رأسمالها إلى ملكية الشركة القابضة (Holding) كيمياء وصيدلة<sup>4</sup>.

وفي سنة 1998 وبالضبط في 2 فيفري وبموجب عقد رقم 97/085 الذي تحولت فيه المؤسسة إلى مجمع صناعي صيدال وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحويلات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاثة فروع وهي: Antibiotical و Pharmal و Biotic بالشراكة مع الأجانب مثل Pfizer وغيرها من المؤسسات العالمية<sup>5</sup>.

وفي سنة 1999 وبالضبط في 15 فيفري 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر للقيم المنقولة من خلال وضع عدد معلوم من الأسهم تحت تصرف الجمهور، حددت قيمة العرض العمومي ب 20% من رأس المال الاجتماعي للمجمع، أي ما يعادل 500 مليون دينار جزائري على 2000000 سهم، أما رأس المال المتبقي

80 % فيبقى ملكا للدولة، ولقد تم تحديد سعر إصدار السهم ب 800 دج خلال فترة الاكتتاب ابتداء من 15 فيفري 1999 إلى غاية 15 مارس 1999، كما تم في ذات السنة إنشاء مركز البحث والتطوير والمركز التجاري لتوزيع الأدوية للشرق بولاية باتنة، وفي سنة 2000 تم إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للغرب بولاية وهران، وفي سنة 2004 تحصل مجمع صيدال على شهادة ايزو 9001 إصدار 2000، وفي سنة 2005 تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة وفي سنة 2006 الافتتاح الرسمي

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجاح لخضر، باتنة، 2008، ص 347.

<sup>2</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 181.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 181.

<sup>4</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 181.

<sup>5</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سابق، ص 348.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

لمصنع الأنسولين بقسنطينة من قبل رئيس الجمهورية، وفى سنة 2009 زيادة حصة مجمع صيدال فى رأس مال شركة صوميدال Somedial إلى 59%.

وفى سنة 2010 اشترى مجمع صيدال 20 % من أسهم شركة ابرال Iberal، وزيادة حصته فى رأس مال الشركة Taphco من 38.75 % إلى 44.51%، وفى سنة 2011 زيادة حصة مجمع صيدال فى رأس مال شركة Iberal وصلت إلى 60 % وفى سنة 2014 اعتمد مجمع صيدال تنظيم جديد من خلال تعديل هيكله التنظيمى بامتصاص فروع (Biotic, Pharmal, Antibiotical) وتحويل الوحدات الإنتاجية التى كانت تابعة لهذه الفروع إلى مصانع مستقلة بذاتها.<sup>1</sup>

### الفرع الثانى: مهام مجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع، إضافة إلى مركز البحث و التطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام، ويحترف المجمع الصناعى صيدال فى ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له فى تطوير، إنتاج، وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستقطاب البشرى والبيطرى، ويمكن تقسيم مهام المجمع صيدال إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية فى:<sup>2</sup>

- ✓ إنتاج موارد مخصصة لصناعة الدواء؛
  - ✓ إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
  - ✓ الاهتمام بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع. عبر كامل التراب الوطنى لتغطية السوق الوطنى والسعى لاختراق الأسواق الدولية؛
  - ✓ تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
  - ✓ القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة.
- بينما تتمثل المهام الثانوية للمجمع فى الآتى:<sup>3</sup>
- ✓ إنتاج منتجات التعبئة والتغليف؛
  - ✓ عبور ونقل السلع؛
  - ✓ صيانة ذاتية لتجهيز الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة فى الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
  - ✓ تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب Façonnage والتحليل).

ويعتبر الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من قيم المجتمع.

### الفرع الثالث: أهداف مجمع صيدال

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية فى تنمية الإبداع الإدارى دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء فى الجزائر، مرجع سابق، ص 348.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 349.

## الفصل الرابع: تدهبص المالل والأقأامألل وءورءه فلل أأأاء الأأأامأرلة فلل صلءال

لا شك أن هءف ألل مؤسسه اقأصاءلة للس فقط أأقق الزلءاء والنجال بل وألضا الالحأظ بهذا النجال والاسأمرار فله، وفل هذا الإأار لملكن أملللر عءه أهءاف لسلعل مكال صلءال لأأققها لضان البقال والاسأمرارلة كما للل<sup>1</sup>:

- ✓ أأولر وأوسلع أأكللأها من المأأأال والانأأاأ على مكال أأب السرأان، أمراض العلون، المناعه والمأأأال المصنعه وفق الأأنولولجال الالولة (اللبلولأأنولولجال) اللل أعرف عزال مألل فلل الإنأاأ؛
  - ✓ أأقق الأهءاف المألولة من قبل الءولة باعأارها المسالهم الرللسل، والعمل على لضان اسأمرار أأسلن القءره الأأافسله لمأأأالها لأأقق أهءاف النمو؛
  - ✓ العمل على أعلزلر مكالأها الرالءه فلل إنأاأ الأءولة الجنلسه، ولمان موقع فعال على المسأولة المألل والإقللمل وكذا أأأراق الأسواق العالمله؛
  - ✓ الأأركلزل على برنامجال عمل لركزل على أأمله الموارء البشرله، وأأسلن الهلكل الأأظلمل ونظام المعلومال، وأأفلزل سللأه الاأصال الفعال وأعلزلر الأأافه المؤسسله اللل أأمن القواعء الأخلاقله؛
  - ✓ زلءاه مسأولة رضا الزلون وأعملق أأأه بالمأأأال الوطنله ومأاوله أعللر أأاه المأأأال الجنلسه اللل لعلأرها البعض أنها لا أأرقل فلل جولأها وفاعللأها إلى مسأولة المأأأال المسأوره؛
  - ✓ لسلعل مكال صلءال الرالء الوطنل لإنأاأ الأءولة إلى كسب الأألل المأأل فلل أعلأله اأألأال السول الوطنله من الأءولة، من ألال إسأأألجله أأمل إلى أقللص الوارءال وأأولر صناعه صلءالأنله وطنله نالعه؛
  - ✓ المسالهمه قدر الإمكان لأعال وأأسلن نوعله الاله من ألال أألله الاأألأال الأبله، إذ لضم مكال صلءال أالللا 215 ءواء لغلل 21 صنفل علالل اللضمن أمراض السكر، الأمراض المعدله، أمراض القلب، الالأهابال والأمراض الجلءله وكذا الأءولة للر الخاضعه للأأصلل؛
  - ✓ لعلر صلءال مأمأ وأءاه السللأه الوطنله للصحه العومله أهدف إلى الالحأظ على مكالأها الرالءه فلل السول الءوائله، وان أكون قءوه فلل مألل لشلء مأنافسه قوية ومأنأ على الأأنولولجال الءلأه والابأكارال؛
  - ✓ نظرا لبروز أمراض مزمنة وانأأارها مأمأ أمراض السكرل وأمراض القلب والشراللن، لركزل مكال صلءال على إسأأألجله أأسلن أعلأله السول وكسب أأص سولقله للءله.
  - ✓ أهدف الأزالر إلى إنأاأ مأللا 70% من اأألأال الأأرال من الأءولة بمسالعه مألر أألبله قبل نهالاه سنة 2015، وفل هذا الإأار أم إألاق مألل أأمولل أأمول من أجل رفع أأهه مكال صلءال وأأسلن مكالأه فلل السول الوطنله مع انأأاأه على السول الءولله، اللضمن هذا المألل ما للل<sup>2</sup>:
- عسرنة وأأهل خمس وءال إنأاأ؛

<sup>1</sup> وسلله واعر، ءور الأنماط القلأله فلل أأمله الإءراع الإءارل ءراسه أاله مكال صلءال، مرجع سابق، ص 183.

<sup>2</sup> وسلله واعر، ءور الأنماط القلأله فلل أأمله الإءراع الإءارل ءراسه أاله مكال صلءال، مرجع سابق، ص 184.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالئ والأفءاماءئ وءءوره فئ اءءاء الفءاراءء الاسءءمارئة فئ صئءال

- ءمءءء وءوسئع ءشكئلة مصنع الأنسولئن؛
- انءاز وءءاء ءءءءة للإنءاء (04 وءءاء ءءصصة فئ ءواء ءنسن؁ وءءة ءءصصة فئ أمراض السرءان؁ وءءة ءءصصة فئ المءءءاء المءشابهة ءئوئاء) ؛
- انءاز مرءز ءءءء للءءء وءءطوئر بالمءءءة ءءءءة لسئءئ عبء الله البئءءة؛
- انءاز مرءز ءءكافؤ ءئوئئ Bioéqui Valent بعسئن ءائ العاصماء؛
- فئ إطار المءطء ءءموئ الطموء فعمل مءمع صئءال على انءاز وءءة لإنءاء الأءوءة ءءصصة بعءاء ءاء السرءان بالشراكءة مع مؤسسه ءوءئءة؁ قصء ءئبئة الطلب ءءبئر على هءا النوع من ءواء وءقلبص ءءم الوارءاء؛
- ءءءئء طرق ءسئئر فعالة ءمكن مءمع صئءال من ءءافل م مع المءءءءاء العالمة فئ المئءان ءءءنولوءئ وءءسوئقئ؛
- فطمء مءمع صئءال فئ الرقئ بالمءمع وءعله مءموءة ءوءئة ءبئر.

### المطلب ءءائئ: فروع ووءءاء مءمع صئءال

فءكون المءمع من ءءاء فروع إنءاءئة ءءمءل فئ: Biotic، Pharnal، Antibiotic؁ كما فءشمل ءءاء وءءاء ءءارئة ومرءز هام للءءء وءءطوئر وفمكن ءءءئمها كما فئئ: <sup>1</sup>

### 1- فرع انءئبئوئءكل Antibiotic

فءمءل هءا الفرع فئ مرءب المضاءاء ءئوئءة؁ الءئ أصفء فءعئ Antibiotic المءواءء فئ ولاءة المءءة على بعء 80 ءلم ءنوب ءءازئر العاصماء؁ وفءقر رأسماله 950 ملئون ءء؁ وفءربع على مساءة قءرها 25 هءءار من بفئها 19 هءءار مئبئة؁ ولقء ءءا المرءب فئ العمل منذ أفربل 1988 وفءءص فئ إنءاء المضاءاء ءئوئءة من نوع البنئسلئنئة Penicilliniques وءرها؁ بالإضافة إلى مءءءاء ءامء الصنع ومواء أولئة؁ كما ءم ءءهئزه بعمئع ءءهئزاء اللءزمءة لصناعة الأءوءة ابتءاء من ءءازئة على المواء الأولئة الفعالة إلى ءاءة ءشكئل النوع الصئءلانى للمءءء؁ وفءمئز المرءب بطاقءة إنءاءئة معءبرة فئ إنءاء المواء الأولئة؁ ومهارة عالة فئ ءرءبئاء ءئوئءة؁ وءبرة معءبرة فئ إنءاء المضاءاء ءئوئءة؁ ومءابئر ءءللئ ءسمء بالرقابة ءءاملة للءوءة؁ وفضم المرءب الوءءاء ءءلئة<sup>2</sup>:

✓ وءءة إنءاء الماءة الفعالة البنئسلئنئة وءئر البنئسلئنئة فئها الإنءاء بواءة عملئئء ءءمئر ونصف ءءللئ؁ ءئء ءصل سعة ءءمئر إلى 1200 م<sup>3</sup> بطاقءة إنءاء ءبلع 750 طن من المواء الأولئة.

✓ وءءة إنءاء مواء ءءصصاء الصئءلانىة وءءوئئ على بنائئئن مئفصلئئن؁ الأولى لإنءاء الأءوءة البنئسلئنئة والأءرى ءءصصة بانءاء الأءوءة ءئر البنئسلئنئة وفببلع طاقءة إنءاء هءه الوءءة 60 ملئون وءءة بفبع فئ السنة على مءءلف الأشكال الصئءلانىة كما فئئ: 50 % من ءءقن؁ 30% من الأشكال ءءافة

<sup>1</sup> سامئة لءول؁ ءءسوئق والمزائا ءءافسئة ءرأسء ءءالة مءمع صئءال لصناعة ءواء فئ ءءازئر؁ مرءع سابق؁ ص 352.

<sup>2</sup> نفس المرءع؁ ص 353.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القراراء الاستثمارية فى صيدال

(أقراص، كبسولات، ومسحوق للشرب)، 5 ٪ من الاشربة، 15 ٪ من المراهم.  
✓ كما للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتوج النهائي.  
✓ مطبعة ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنويا حيث تغطي بذلك مطبعة Antibiotical، 100 ٪ من احتياجاتها و 30٪ من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

### 2- فرع فارمال Pharmal

تأسس هذا الفرع فى فيفري 1998 مقره الدار البيضاء الجزائر العاصمة يقدر رأس مال هذا الفرع ب 20 مليون دج، يتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع كذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة، وقد ألحقت هذه الوحدات بفرع فارمال فى جويلية 1999 بعد ما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا وهي كالاتى:<sup>1</sup>  
✓ **وحدة الدار البيضاء:** وهي أقدم وحدات الفرع التي تعود نشأتها إلى سنة 1985 حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسى "LABAL" قبل تأميمها، وتقوم حاليا بصناعة العديد من الأدوية ذات الصيغ المختلفة (أقراص، اشربة، محاليل للشرب، مراهم وغيرها)، حيث قدرتها الإنتاجية تفوق 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال وهي مزودة بخبر لمراقبة الجودة.

✓ **وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى وحدة فارمال بعد حل ECOPHARM فى 1997/12/31 تقع فى المنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي متخصصة فى صناعة الصيغ السائلة بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة فى السنة، كما أنها تحتوى على مخبر لمراقبة الجودة يضم تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة، وقد تم إنشاء مصنع للأنسولين انطلق فى الإنتاج فى 2006/04/16 بطاقة إنتاجية تصل إلى 3.5 مليون وحدة فى السنة.

✓ **وحدة عنابة:** وتختص فى إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 7 مليون وحدة بيع.

### 3- فرع بيوتيك Biotic:

تم تأسيس هذا الفرع فى 1998/02/02، ويقدر رأسماله ب 250 مليون دج، مقره الاجتماعى بالمحمدية الحراش ويشمل أربع وحدات إنتاجية وهي:<sup>2</sup>

✓ **وحدة جسر قسنطينة:** التي بدأت نشاطها منذ 1984، وتفوق طاقة الإنتاجية ب 20 مليون وحدة بيع، وهي الوحيدة على المستوى الوطنى المتخصصة فى إنتاج المحاليل المكثفة على شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا عالية، يتألف المصنع من خمسة ورشات إنتاج متخصصة فى صناعة الأنواع الجالونسية، وهي:

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2016/08/15 على الساعة 22:20 <http://www.saidalgroup.dz>

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع: 2016/08/15 على الساعة 22:20 <http://www.saidalgroup.dz>

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

- ورشة التحميلات؛
  - ورشة الأقراص؛
  - ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس؛
  - ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات؛
- كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

✓ وحدة الحراش: دشنت سنة 1971 وتتوفر على أربعة ورشات إنتاجية وهي:<sup>1</sup>

✓ ورشة للأشربة؛

✓ ورشة المحاليل؛

✓ ورشة الأقراص والملبسات؛

✓ ورشة المراهم.

وتبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، وتم سنة 2005 إضافة خط إنتاج جديد لورشة الأقراص، كما تتوفر أيضا على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيائي والتسيير التقني والوثائقي.

✓ وحدة شرشال: يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120 م<sup>3</sup>، ويتكون من ثلاث ورشات إنتاج، هي:

- ورشة الأشربة؛

- ورشة الأقراص؛

✓ ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس.

ورشة المحاليل المكثفة ويحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

### الفرع الثاني: الوحدات التجارية

يتكون المجمع الصناعي صيدال من ثلاث وحدات تجارية، حيث أنشأت أول وحدة تجارية مركزية بالعاصمة UCC سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء أكثر من 300 بين القطاع العام والخاص، وتهتم العمليات التجارية والتوزيع، وللتقرب أكثر من العملاء وبعد النتائج التي أسفرت عن وحدة العاصمة والتي شجعت المجتمع لفتح نقاط بيع أخرى في

<sup>1</sup> نفس المرجع.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

شرق وغرب الوطن، تأسست وحدتان للتوزيع، وحدة الشرق على مستوى باتتة UCE فى سنة 1999 بـ 50 عاملا، ووحدة الغرب بوهران، UCO فى سنة 2000 بـ 40 عاملا. ولقد ساهمت الخبرة التى تحصلت عليها هذه الوحدات فى مجال التسويق والتوزيع إلى تطوير المجمع، حيث تضاعف رقم أعمال فى الخمس السنوات الأخيرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مركز البحث والتطوير

يباشر مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال على كل ما هو علمى وتطوير للأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق فى تغيرات السوق، وقد تم إنشاء هذا المركز فى 24 جويلية 1999 لتدعيم وحدة البحث فى الأدوية والتقنيات الصيدلانية سابقا، وتكمن مهامه فيما يلى:<sup>2</sup>

تطوير الأدوية الجنيسة Générique لفائدة المجمع من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ المشاركة فى اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية؛
- ✓ وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالموارد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزمع تطويرها؛
- ✓ متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة؛
- ✓ تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المتطورة؛
- ✓ تحقيق التدرج فى حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعى؛
- ✓ المساهمة فى توفير الإعلام العلمى الخاص بالأدوية المطورة؛
- ✓ المشاركة فى انجازات ودراسات التكافؤ الحيوى؛
- ✓ تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛
- ✓ توفير، توزيع وترويج الإعلام الفنى الخاص بمهام المجمع وأنشطته؛
- ✓ رقابة جودة الأدوية وغيرها؛
- ✓ المساهمة فى تدريب الإطار الفنى للمجمع؛
- ✓ تطوير الأبحاث فى مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛
- ✓ تأمين المساندة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛
- ✓ تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع ويتكون مركز البحث والتطوير فى المختبرات التالية:
- ✓ مخبر الجالينوس: ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنسية وعرضها فى أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة)؛

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء فى الجزائر، مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 355، 356.



## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

- ✓ مخبر التحاليل الكيماوية: ويقوم بالتأكد من تطبيق الموارد الأولية مع المواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات؛
- ✓ مخبر الأبحاث السمية: يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقارنة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها؛
- ✓ مخبر الميكروبيولوجيا: يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة الموارد العقيمة ونقاؤها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة؛
- ✓ مختبر علم أمراض المناعة: يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة SIDA\* وغيرها من الأمراض حديثة الظهور؛
- ✓ قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي: وتتمثل مهامه في انجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير ويتم تحديثها بصفة مستمرة؛
- ✓ قسم ضمان الجودة: يقوم بوضع نظام تامين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان تحسين المستمر؛
- ✓ قم الشؤون الصيدلانية: يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى معهد الوطني لحماية ملكية الصناعة، بالإضافة إلى تصميم المجسمات الهندسية للأدوية المطوره.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال والاتفاقيات المبرمة معها.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

أن الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال متناسق بالمقارنة بحجم المؤسسة الكبيرة حيث يحتوي على خمس مديريات وأربع وحدات تربطهم علاقة هرمية وثلاثة فروع تربطهم علاقة وظيفية ويحتوي الهيكل على خلية مراجعة داخلية، ونظرا لكون مجمع صيدال شركة ذات أسهم وكما اشرفنا سابقا أنها تم إدراجها في بورصة الجزائر، فهي تتوفر على مديرية تسيير المحافظ والإستراتيجية المالية وهي بدورها تحتوي على مصلحة (مكتب) البورصة والتي تقوم بمتابعة تطورات الأسهم في البورصة ومراجعة شهادات الأسهم من حيث الكمية، رقم الشهادة، اسم ولقب المساهم بعد كل جلسة تداول في البورصة.

وتعالج العمليات المحاسبية على مستوى الوحدات وتهتم مديرية المالية والمحاسبة الكائنة بدار البيضاء (المقر الاجتماعي) بتجميع الحسابات الوحدات وتسيير المعلومات بين هاته الأخيرة نلاحظ على مستوى وحدات التسيير بعدم مرونة وتأخر الكبير في إعداد الميزانيات للدورات السابقة.<sup>2</sup>

\* هو مرض يصيب الجهاز المناعي البشري ويسببه فيروس نقص المناعة البشرية فيروس إتش أي في HIV وتؤدي الإصابة بهذه الحالة المرضية إلى تقليل من فاعلية الجهاز المناعي للإتسان بشكل تدريجي ليترك المصابين به عرضة للإصابة بأنواع من العدوى الانتهازية والأورام.

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع: 2016/08/15 على الساعة 22:20 <http://www.saidalgroup.dz>

الشكل رقم (01-04): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: تاريخ الاطلاع: 2016/08/15 على الساعة 22:20 <http://www.saidalgroup.dz>

الفرع الثاني: عقود واتفاقيات مع مجمع صيدال

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر فى أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة ONUDI\* عام 1984، وقدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية، وذلك لتطبيقه بين سنتي 1988 - 1989 وعلى اثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبحت صيدال تبحث عن الشراكة وتدعوا لها ولقد توجهت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية فى إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام اتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامة العالمية من اجل تحقيق بعض الأهداف.

ومن بين هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي:

- ✓ توسيع مجال النشاط ورفع الحصص السوقية؛
  - ✓ مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة؛
  - ✓ المساهمة الفعالة فى رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة؛
  - ✓ ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل وانسب الشركاء؛
  - ✓ تطوير المعرفة العلمية بالفروع الإنتاجية لمجمع صيدال وتوسيع قائمة المنتجات؛
  - ✓ إدماج المجمع تدريجيا فى الأسواق الإقليمية والعالمية.
- كما أن المجمع يسعى من خلال الشراكة إلى تغطية احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية، وتوسيع الشبكة الإنتاجية، إضافة إلى توسيع مصادر التمويل وتخفيض واردات الدواء ولا يأتي هذا إلا بتنظيم نشاط الشراكة الصناعية للمجمع من خلال توزيع المهام بطريقة دقيقة ومنصفة على جميع المديرين كل حسب اختصاصه أي على النحو الموالي:
- ✓ تحديد وإرساء استراتيجية المجمع فى إطار الشراكة والتطوير الصناعي؛
  - ✓ البحث عن الشركاء واستقطابهم؛
  - ✓ تحديد مشاريع الشراكة؛
  - ✓ التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابق للقوانين المنصوص عليها؛
  - ✓ التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة؛
  - ✓ المساهمة فى متابعة مراحل قيادة وانجاز المشروع الصناعي؛
  - ✓ التنسيق ومتابعة التقدم فى انجاز المشاريع الصناعية؛
  - ✓ مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء...)
  - ✓ تقوم مديرية الشراكة والتنمية، إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

وطبقا لبرنامج التطوير الصناعى ومن اجل رفع رصيد خبرته وتنمية إنتاجه، ونظرا للمكانة التى حققها المجمع ليس فقط على المستوى الوطنى وإنما على مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضا، تمكن المجمع من توقيع عقود الشراكة مع اكبر المخابر العالمية، منها فايزر الأمريكية، دار وتافكو الأردنية، سبيماكو السعودية، اكديما (شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقصادى للجامعة العربية)، صانوفى، افانتيس الفرنسية الألمانية، اون بولانك الفرنسية، التجمع الصيدلانى الأوروبى، ابولميد الروسية وسوليفارم (شركة جزائرية خاصة) ولقد اعتمد صيدال نوعين من الشركة هي:<sup>1</sup>

أولا: الشراكة الصناعية أو كما تسمى المشاريع المشتركة Joint Venture ويتم من خلال مساهمة كبيرة للتعامل الأجنبى فى رأس المال ويتم بناء وحدات مشتركة للإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك وتسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية تقاسم المخاطر، كسب مهارات التسيير والرقابة، اكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها.

ثانيا: الشراكة بعقود التصنيع Les Accords de Façonnage وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع، وتسمح هذه الصيغة بنقل التكنولوجيا للشركاء، رفع مهارات العمال، استغلال كامل للطاقة الإنتاجية ووحدات، تمكين المجمع من مسايرة آخر التطورات فى مجال صناعة الدواء.

ويمكن تلخيص مشاريع الشراكة إلى تم إبرامها مع مجمع صيدال وبعض مخابر العالمية فى جدول التالى:

\* المشروع المشترك JOINT VENTURE هو شكل من أشكال تنظيم المشاريع حيث يتفق طرفان أو أكثر لتجميع مواردهم بغرض إنجاز هدف محددة. هذا الهدف يمكن أن يكون مشروع جديد أو أى نشاط تجارى آخر. فى المشروع المشترك (JV)، المشاركون مسؤولون عن الأرباح والخسائر والتكاليف المرتبطة بحصصهم . لأن المشروع المشترك هو كيان خاص منفصل عن المصالح التجارية الأخرى المشاركين.

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء فى الجزائر، مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 357.

الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

جدول رقم ( 01-04 ): ملخص لأهم عقود الشراكة لمجمع صيدال

تاريخ الانطلاق	المقر	تاريخ إمضاء العقد	عقود الشراكة
23 جوان 2002	الدار البيضاء	08 سبتمبر 1998	PFIZER- SAIDAL Manufacturing (USA)
23 جوان 2002	واد السمار	14 سبتمبر 1998	SAIDAL AVENTIS (France)
أنجزت المرحلة الأولى في 16 افريل 2002	واد السمار	17 سبتمبر 1998	SAIDAL- GPE (Europe)
29 ماي 2002	جسر قسنطينة	افريل 1999	SADAL-DARAL DAWA (Jordanie)
نهاية 2004	روبية	1999/05/26	SAIDAL- ACDIMA- SPIMACO- JPM-DIGROMED (pays Arabes)
نهاية 2004	باتنة	ديسمبر 2002	SAIDAL-HAYAT- PHARM
نهاية 2004	باتنة	ديسمبر 2002	SAIDAL- Ram Pharm
نهاية 2004	المدية	28 مارس 2004	SAIDAL- Abolmed (Russie)
نهاية 2004	الطارف	09 مارس 2004	SAIDAL- Solupharm Pharmaceutique
نهاية 2004	الطارف	22 سبتمبر 2004	SAIDAL-Biotechnica (Tunisie)
نهاية 2004	الطارف	فيفري 2004	SAIDAL-Mepha suisse
جوان 2006			SAIDAL- Taphco
2014	تيزي وزو	12 افريل 2012	SAIDAL- Novo Nordisk
-	-	07 ماي 2014	SAIDAL- <b>julphar</b>

المصدر: سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سابق، ص 357، 358. بالإضافة إلى الموقع: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz).

## الفصل الرابع: تدهيخ المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

المبحث الثاني: تشخيص المحيط الاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015

إن الدراية بالمعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة دور كبير لمنخذ القرار وخاصة الظروف الاقتصادية المحيط بها ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه الظروف لاتخاذ القرار الصحيح وهذا للحفاظ على استمرارية المؤسسة ونجاحها وهنا سنوضح كيفية تطبيق التشخيص الاقتصادي لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل البيئة المحيطة بمجمع صيدال

سوف نتعرض إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية لمجمع صيدال مع التركيز على نقاط الهامة فيها

#### الفرع الأول: تحليل مكونات البيئة الداخلية لمجمع صيدال

بالرغم من الإمكانيات الهائلة لمؤسسة صيدال التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى تعاني بعض النقص والضعف في بيئتها الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### أولاً- نقاط القوة:

وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ امتلاك المؤسسة طاقات بشرية هائلة و متطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين، عمال...الخ؛
- ✓ خبرة مؤسسة صيدال في القطاع الصيدلاني التي تفوق 37 سنة؛
- ✓ اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد آفاقها المستقبلية والعمل على تحقيقها (كفاءة العنصر البشري)؛
- ✓ ثقافة المؤسسة و وعي أفرادها في مجال الشراكة؛
- ✓ امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة و متطورة؛
- ✓ الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة مع المواطنين (الزلازل، الفيضانات) التي تعبر عن قيم مسيريتها وعمالها وتحسن من سمعتها؛
- ✓ امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الكثير لخلق قيمة لهم ولمؤسستهم؛
- ✓ قدرة المؤسسة على وضع أكثر من 10 أدوية جديدة سنويا في السوق؛
- ✓ المشاركات العلمية للمؤسسة محليا ودوليا؛
- ✓ التكوين المستمر الذي يتمتع به عمالها سواء كان داخل الوطن أو خارجه.

#### ثانياً- نقاط الضعف:

وتتمثل النقاط الضعف في النقاط التالية:

- قلة المواد الأولية للمؤسسة، وهذا ما يجعلها في تبعية دائمة للدول الأجنبية، لها انعكاسات سلبية على المنتوجات من حيث السعر، الجودة، الوفرة...الخ؛

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الإستيراد، مما يعكس سلبا على العملية الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة؛
- عدم الإعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة بدرجة كبيرة مثل استعمال الأنترنت سواء داخليا أو بين الفروع و وحدات إنتاجها وتوزيعها مما يوفر عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة؛
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا؛
- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة 30 % لأنه لم يعد مستعملا في الممارسات الطبية؛
- الإعتماد على المؤسسات العمومية في مجال التسويق التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.

### الفرع الثاني: تحليل مكونات متغيرات البيئة الخارجية لمجمع صيدال

وتمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بمجمع صيدال كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- البيئة الصيدلانية التكنولوجية

إن البيئة التكنولوجية ربما تكون القوة الأكثر تأثيراً على مستقبل البشرية، من خلال ما تقدمه هذه التكنولوجية من ابتكارات قد تكون نافعة أو ضارة، كما أن كل تقنية حديثة سوف تخلق أسواقا وفرصا جديدة ينبغي أخذها بالحسبان واستغلالها لصالح المؤسسة، يمكننا القول إن الصناعة الصيدلانية الحديثة تعد من الصناعات السباقية في مجال متابعة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة، فالعلمية العالية التي تتسم بها الدراسات الصيدلانية والتي أدت إلى نمو وازدهار الصناعة الصيدلانية تعود إلى اعتمادها على أحدث التقنيات في مجال تصنيع وإنتاج الأدوية، فقد أصبح بإمكان المؤسسات الصيدلانية اليوم أن تقوم بإنتاج شتى أنواع الأدوية، وفق مواصفات صارمة وظروف إنتاج أكثر صرامة، وذلك من خلال اعتمادها على أرقى أنواع التكنولوجية والبحث والتطوير .

ففي مجال تكنولوجيا المنتجات الصيدلانية، توجد اليوم عدة إمكانيات تكنولوجية مهمة، نذكر أبرزها:

- التقدم الهائل في مضمار فهم نظام المناعة، خصوصا في نطاق الأبحاث الجارية حالياً والمتعلقة بمرض نقصان المناعة المكتسبة؛
- الأدوية الراقية، عالية التكنولوجيا، الخاصة بمعالجة المركبات الطبيعية في الجهاز العصبي، خصوصا الدماغ؛
- التطورات الهائلة الحاصلة في مضمار موانع الحمل الآمنة والفاعلة، قليلة أو معدومة التأثيرات الجانبية، مثل موانع الحمل للرجال؛

<sup>1</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التسيير ، جامعة دالي إبراهيم - الجزائر ، 2010، ص ص 151-153 .

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

- الابتكارات جديدة في مجال المضادات الحيوية.(Antibiotics) جيل الثالث من الأدوية الخاصة بالأمراض المزمنة والمستعصية.

إن هذه التطورات التكنولوجية لا تنحصر في مجال التصنيع الصيدلاني فحسب، بل تترك آثار واضحة على الممارسات والنشاطات التسويقية صيدلانية ككل، فالمؤسسات الصيدلانية العالمية اليوم تقوم بنشر برامج الأدوية والرعاية الصحية إلى شتى أنحاء العالم وبأسرع وقت ممكن من خلال اعتمادها على تقنية الحاسوب وخدمة الانترنت حيث أصبح بإمكان الطبيب أن يحصل على كافة المعلومات المتعلقة بتطوير ونمو الصناعة الصيدلانية حيثما وجدت، وبأقل تكلفة ممكنة.

يقول الكاتب فيليب كوتلر\* إن الابتكارات العلمية الحديثة تتطلب استثمارات ضخمة في مجالات البحث والتطوير، ونتيجة لهذه التكاليف المرتفعة تقوم الكثير من المؤسسات بأعمال التجديد والتطوير الثانوي بدلاً من المغامرة في مجال الابتكارات الأصلية.

من خلال ما سبق نخلص إلى القول، إن شركات الصناعة الصيدلانية وبحكم الكثافة التكنولوجية والكثافة الرأسمالية التي تتمتع بها الصناعة الصيدلانية، ينبغي أن تسعى دائماً نحو الابتكارات الأصلية لأن التحسينات الثانوية تجعلها معرضة للخطر كونها تعبر عن موقف دفاعي أكثر من كونه موقفاً هجومياً.

### 2- البيئة الصيدلانية السياسية<sup>1</sup>

إن قرارات رجال التسويق الصيدلاني تتأثر بقوة بالتطورات في البيئة السياسية، فهذه التطورات لا بد وأن تترك آثار سلبية أو إيجابية على مجمل الصناعة الصيدلانية والتسويق الصيدلاني، فهناك مجموعة من العوامل البيئية السياسية التي تعتبر مهمة بالنسبة لرجل التسويق الصيدلاني، ومن أبرزها:

- نظام الحكم في البلد مدني أو عسكري؛
- نهج الحكومة، اشتراكي، رأسمالي، ليبرالي... الخ؛
- حالة السلم أو الحرب في البلاد؛
- علاقات الدولة الدبلوماسية مع البلدان الخارجية؛
- الاستقرار الداخلي والأمن الخارجي؛

\* ولد 27 مايو 1931 في شيكاغو. بروفيوسور في التسويق الدولي من إي & جي جوهانسون وديتغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إلنوي. أنجز درجة الماجستير من جامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماستشوتس للتقنية ، وكان كلاهما في الاقتصاد. بعد الدكتوراه درس علم الرياضيات في جامعة هارفارد والعلوم السلوكية في جامعة شيكاغو. أختير من مجلة فاينانشال تايمز في عام 2001 كرابع أهم مفكر في مجال الإدارة، جاء ترتيبه بعد كل من : بيتر دراكر، بيل غيتس ، جاك ولش. في عام 2008 إختارته مجلة وول ستريت كسادس أكثر المفكرين تأثيراً في مجال الأعمال. يعمل كمستشار لعدة شركات أمريكية كبرى مثل آي.بي.إم ، ميشلان ، البنك الأمريكي ، جينرال إلكتريك ، موتورولا . استشارته في مجال الاستراتيجيات التسويقية ، التخطيط والتنظيم في إدارة التسويق ، التسويق الدولي. يقوم كوتلر بإجراء حلقات نقاش ومحاضرات في مختلف دول العالم. يعد كتابه (إدارة التسويق) بطبعاته الإثني عشر الكتاب الأساسي لتدريس التسويق في العديد جامعات العالم ، كما ترجم إلي العديد من اللغات.

<sup>1</sup>حمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص152.



## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

وما يمكن قوله أن الصناعة الصيدلانية تحتاج إلى مناخ سياسي ملائم، لأن الاستثمار في هذه الصناعة يتطلب رأس مال ضخم، كما أن نجاح وازدهار الصناعة الصيدلانية يتوقف على درجة الاستقرار السياسي في البلد، فمثلاً في البلدان التي يقوم نظام حكمها على الأحزاب قد تكون درجة الاهتمام والتركيز على برامج الرعاية الصحية مختلفة من حزب إلى آخر، ولهذا فإن رجل التسويق الصيدلاني ينبغي أن يتعرف وبدقة على البيئة السياسية الداخلية والخارجية للدولة واتجاهاتها المستقبلية.

### 3- البيئة الصيدلانية الاقتصادية<sup>1</sup>

هناك الكثير من الاتجاهات الاقتصادية التي تؤثر على البرامج الإنتاجية والتسويقية في مؤسسات الأعمال، كاتجاهات الكساد والرواج والتضخم في الأسعار، والحركة في سعر الفائدة والائتمان، وفرص العمالة الجديدة، واتجاهات ميزان المدفوعات، وتوقعات الزيادة والنقص في الدخل الوطني.

ولهذا فإن رجل التسويق الصيدلاني مدعو للتعمق في دراسة هذه التغيرات المستمرة للبيئة الاقتصادية، فمثلاً يتأثر النشاط التسويقي الصيدلاني بحجم الإنفاق الحكومي، وبحجم الإعانات أو الدعم الذي تقره الحكومة لصالح قطاع الصناعة الصيدلانية، كما أن معدلات الفائدة المرتفعة أو المتزايدة لها تأثير كبير على التوجهات الاستثمارية في مجال الصناعة الصيدلانية، كذلك القدرة الشرائية للأفراد فإنها تؤثر إلى حد كبير في إنتاج وتسويق أدوية الرفاهية الصحية.

ولكي يتمكن رجل التسويق الصيدلاني من وضع استراتيجيات تسويقية صيدلانية فعالة وتحديد الأهداف التسويقية والأسواق الصيدلانية المستهدفة، ينبغي أن يحصل على معلومات وبيانات حول مجموعة من العوامل الاقتصادية المهمة، كالسياسات التي تتبعها الدولة في مجال تصدير واستيراد المنتجات الصيدلانية، والحجم المتوقع لسوق الصيدلانية، ومدى مساهمة الصناعة الصيدلانية الوطنية في الناتج القومي.

### 4- البيئة الصيدلانية الاجتماعية

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر على نظرة الأفراد لأنفسهم وللآخرين وللمجتمع الذي ينتمون إليه، وكل هذا يؤثر على سلوك الأفراد وعلاقتهم فيما بينهم، وينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على نمط الحياة التي يعيشونها والطموحات التي يسعون لتحقيقها.

فالعادات والتقاليد والأعراف السائدة لا بد وأن تترك بصماتها على السياسات التسويقية الصيدلانية، وعلى صناعة الصيدلانية نفسها، فسلوك المستهلك الصيدلاني يتأثر إلى حد كبير ببيئته الاجتماعية.

فمثلاً المجتمعات المتقدمة تتمتع بعادات صحية قد لا تتوفر كثيراً في المجتمعات المختلفة كالوعي والدقة والانتظام في استخدام الدواء، والإقبال على متابعة البرامج الصحية، كذلك فإن هناك بعض أصناف الأدوية قد تكون رائجة في بعض المجتمعات ومرفوضة في أخرى بحكم الأعراف الدينية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص153.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

والأخلاقية لهذه المجتمعات، فمثلاً الأدوية التي تحتوي على نسب كحولية قد لا تجد رواجاً في المجتمعات الإسلامية.

ولهذا نستطيع القول إنه ينبغي على المؤسسات الصيدلانية أن تبني سياساتها الإنتاجية والتسويقية في ضوء المتغيرات الاجتماعية والثقافية لكل مجتمع، وذلك لكي تتمكن من الحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق.

### 5- البيئة الصيدلانية القانونية<sup>1</sup>

تقوم المؤسسات الحكومية بغرض تشجيع المنافسة العادلة وحماية المستهلك بإصدار القوانين والتشريعات التي تقيد الأعمال في المؤسسات والشركات، وذلك بما فيه مصلحة المجتمع ككل. ففي مجال الصناعة الصيدلانية صدرت العديد من القوانين والتشريعات الصارمة، باعتبار أن منتجات هذه الصناعة ذات أثر مباشر على حياة الناس، كما ظهرت مؤسسات هدفها الأساسي حماية المستهلك من الممارسات غير القانونية للشركات، ومن أهم هذه المؤسسات جمعية حماية المستهلك والتي تهدف إلى توعية المستهلك وتنقيفه والوصول به إلى مرحلة الحماية الذاتية. ولهذا نستطيع القول إن مؤسسات الصناعة الصيدلانية اليوم تجد نفسها محكومة بقوانين وتشريعات تفرض عليها أن تقوم بإنتاج أدوية عالية الجودة، وأمنة وفاعلة، وأن تتبع أساليب تسويقية تتفق مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

وفي الأخير يمكن القول إن البيئة التسويقية الصيدلانية بيئة معقدة، ولها تأثيراتها الواضحة على مجمل المنتجات الصيدلانية تسويقاً وصناعة، فهي التي تحدد الفرص المناسبة والتهديدات المالية والمستقبلية للمؤسسة، ولهذا ينبغي على المؤسسات الصيدلانية أن توجه أبحاثها التسويقية وأنظمتها الواعية لمراقبة تغيرات البيئة المحيطة بها، وذلك عن طريق تطوير وتعديل ممارستها التسويقية وتكييفها مع متغيرات هذه البيئة.

ونلاحظ أن مجمع صيدال تواجه مجموعة من التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً- التهديدات

تبعية المؤسسة لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة وتطوير الأدوية.

✓ التقيد بصناعة الأدوية الجنيسة فقط وهذا راجع الى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها القطاع

الصناعي في بحوث التطوير؛

<sup>1</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص154.

<sup>2</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005، مرجع سابق، ص172.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

✓ القيود القانونية والأخلاقية والاقتصادية المفروضة على الصناعة الصيدلانية، على إعتبار أن الدواء ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق ب الأمن الصحى، نوعية الحياة، الأمانة الأخلاقية فى العمل...ألخ؛

✓ رواج الأفكار الشائعة التى تسيء للمنتوج المحلى وتفضل إستهلاك المنتج الأجنبى.

### ثانيا- الفرص

✓ إتساع السوق الوطنية لإستهلاك الأدوية، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب عليه وهو بدوره هذا الأخير راجع إلى:

1- النمو الديمغرافى السريع؛

2- تحسن مدا خيل الدولة فى الآونة الأخيرة بفضل إرتفاع أسعار البترول وانعكاس ذلك على المستوى المعيشى للفرد.

✓ صدور قوانين تشجع الاستثمار الأجنبى فى القطاع الصيدلانى مما يشجع المؤسسة إلى عقد الشراكة مع المؤسسات الدولية والمحلية لإكتساب الخبرة والإستفادة من بحوث التطوير المتواصل إليها لتحسين نوعية وجودة منتجات المؤسسة؛

✓ المكانة الهامة والإستراتيجية للمؤسسة على المستوى الوطنى (الموقع، الإنتاج) وكذا على المستوى الخارجى (كسب ثقة المخابر الدولية، تصدير المنتجات والمواد الأولية)؛

✓ حصول مؤسسة صيدال على شهادة الجودة العالمية ايزو؛

✓ وجود عراقيل متعلقة بعملية تعويض أدوية صيدال، مثال: وجود 28 نوع من الأدوية لا يتم تعويضها فى حين يتم تعويض أدوية مشابهة لها مستوردة .

### الفرع الثالث: نموذج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال SWOT

من خلال ماسبق وحسب مؤشر الربحية يمكن القول أن هناك تذبذب فى الوضعية المالية للمجمع رغم أن النسب كانت جيدة فى السنة الأخيرة 2015 لذلك يجب على المجمع تحليل بشكل مستمر لنقاط قوته و ضعفه و كذا التهديدات والفرص المتاحة فى سوق الدواء من أجل الحفاظ على وضعية تنافسية جيدة وقوية ،و فيما يلى توضيح لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمجمع صيدال:

## الفصل الرابع: تخطيط المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

جدول رقم (02-04): أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمجمع صيدال

نقاط الضعف	نقاط القوة	مصفوفة SWOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف التكامل و يرجع ذلك إلى:</li> <li>- عدم وجود تنظيم صناعي متماسك و متناسق</li> <li>- لا يوجد نقل للمعارف و الخبرات بين المواقع للمجمع</li> <li>- لا يوجد مستودعات تقنية متاحة للجميع</li> <li>- نقص الإنتاج الأمثل:</li> <li>- تقادم بعض خطوط الإنتاج</li> <li>- الطاقة الإنتاجية غير مستغلة في بعض المواقع</li> <li>- إعتدال كبير على الموردين</li> <li>- صعوبة التمتع في الخارج بسبب المنافسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سمعة جيدة و المركز المهيمن فيما يتعلق بالإنتاج</li> <li>- مجموعة متنوعة</li> <li>- تغطية جغرافية جيدة</li> <li>- فوائد ناجمة عن دعمه من طرف الدولة</li> <li>- حالة مالية جيدة</li> <li>- جودة التسيير و الإدارة</li> </ul>	<p><b>مصفوفة SWOT</b></p>
<p><b>إستراتيجية B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء شراكات مع عمال من المغرب العربى وتطوير أنشطة إنتاج المواد الأولية</li> </ul>	<p><b>إستراتيجية A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز وتقوية موقعها في سوق الأدوية الجنيسة وممارسة الضغط من أجل زيادة عدد المنتجات صيدال القابلة للاسترجاع.</li> </ul>	<p><b>الفرص</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السوق المحتمل والمنتامي، الأكثر أهمية في المغرب العربى</li> <li>- التوجه العالمى نحو استهلاك الأدوية الجنيسة</li> <li>- التغييرات الايجابية في التشريعات المتعلقة بالضمان الإجتماعى وإستيراد بعض الأدوية المنتجة محليا والأدوية الجنيسة السعر المرجعى 48% من الأدوية المعوضة من قبل الضمان الإجتماعى تتعلق بالأدوية الجنيسة المصنعة محليا.</li> </ul>
<p><b>إستراتيجية D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- طلب مراقبة صارمة من قبل الدولة، واعتماد خطة لتجديد واستبدال المعدات.</li> </ul>	<p><b>إستراتيجية C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإبلاغ عن الممارسات الغير أخلاقية من بعض الشركات وزيادة وتيرة العروض الترويجية</li> </ul>	<p><b>التهديدات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة الدولة مشجعة ومواتية للإستثمار الأجنبى المباشر</li> <li>- وجود قادة leaders عالميين في سوق الدواء</li> <li>- المنافسة غير عادلة في الممارسات التجارية</li> </ul>

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

	<p>- إنتاج الأدوية الجنيسة من قبل مخابر أصلية</p> <p>- المجمع صيدال لا يتحكم فى الأشكال الدوائية الجديدة</p> <p>- إنخفاض القوة الشرائية للميزانية المخصصة للأدوية</p> <p>- الإبتزاز والمشاكل من طرف بعض الموردين</p>
--	--

المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية فى تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد - تلمسان، 2015، ص 204.

لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لصيدال فى القطاع دون تحليل مصادر القوى التنافسية حتى تتفادى أو تقلل من آثارها. ويمكن إتباع نموذج القوى الخمس ل Porter لتوضيح المكانة التنافسية للمجمع فى مجال نشاطه وتكمن القوى الخمسة لتنافسية ل Porter كما يلي:<sup>1</sup>

- المنافسون فى نفس مجال النشاط: يتصف سوق الدواء فى الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من 55 مستورد يمثلون حوالي 85% من قيمة السوق و 44 منتج وطني و 23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف Conditionneurs.

- القدرة التفاوضية للموردين: تمثل المواد الأولية أهم المواد التي يسيطر فيها المورد. ويتصف موردي المواد الأولية لتشكيلة منتجات صيدال بالندرة ومن ثم توجد حالة احتكار لهذه المواد من طرف عدد قليل من الموردين والتي تستورد ما نسبته 85% من الخارج. وتؤدي حالة الاحتكار هذه فى كثير من الأحيان إلى انقطاع متكرر يؤثر مباشرة على تكلفة الشراء، كل ذلك يعطى للموردين قدرة كبيرة على التفاوض.

- القدرة التفاوضية للزبائن: يتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن، يمثل تجار الجملة أهم زبائن صيدال، ويعتبر بيع المنتجات بأكبر هامش وسرعة فى نسبة الدوران من المطالب الرئيسية لتجار الجملة، ولذلك يحاول المجمع الاستثمار فى هذا الاتجاه حتى يواجه القدرة التفاوضية للزبائن. فى حين يتجه قبول

<sup>1</sup> سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء فى الجزائر، المؤتمر العلمى الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن 27 - 29 أبريل 2010، ص.9.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

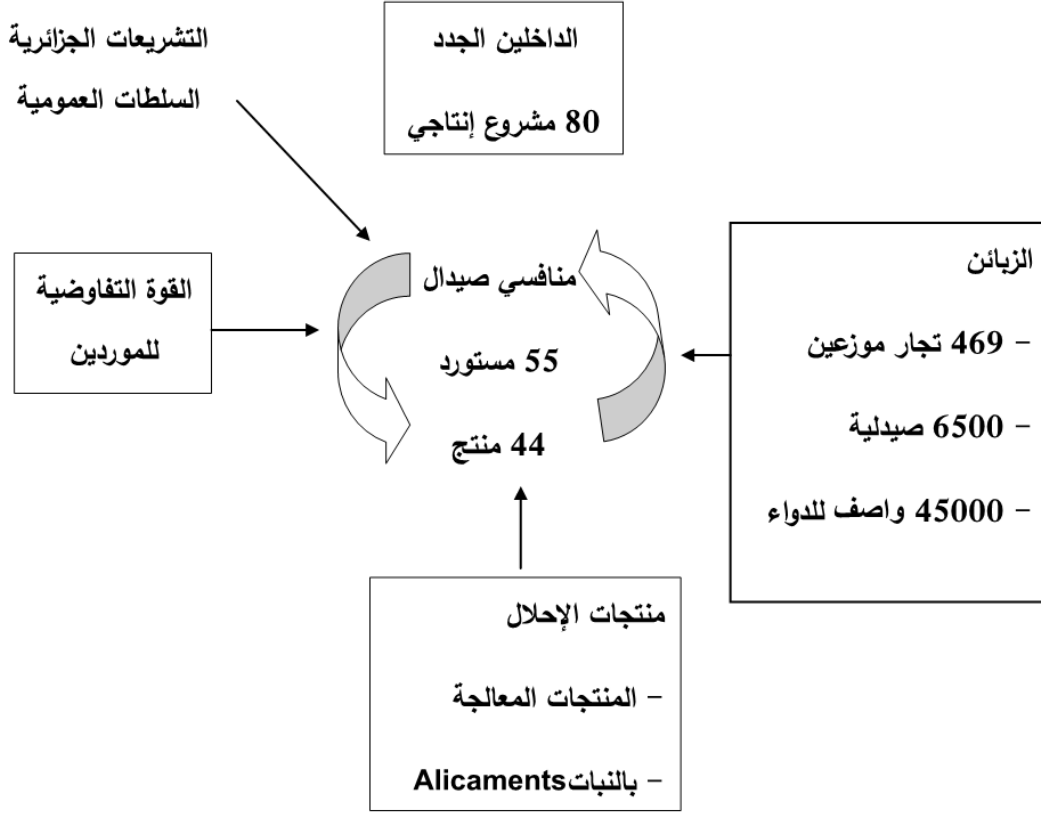
واصفي الدواء (الأطباء) للمنتجات إلى اختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض، وعليه، تواجه صيدال تركيز في الزبائن ومن ثم زيادة في قدرتهم التفاوضية. أما بالنسبة للفرص فإن للمجمع آفاقا كبيرة للتوسع والتتبع في الطلب على الأدوية إذا اهتمت أكثر بتطوير منتجاتها وإنتاج الأدوية التي فقدت الحماية القانونية لبراءات اختراعها.

- **الداخليين الجدد:** على الرغم من أن أسعار المجمع تنافسية، غير أنه يواجه ضغط كبير من المنافسة المباشرة وهو ما يفسره عدم قدرة صيدال على الاحتفاظ بحصتها السوقية أو زيادتها. وتشكل المنظمات الدوائية التابعة للقطاع الخاص نسبة نمو متزايدة في السنوات الأخيرة، إذ يقدر عدد المشاريع الإنتاجية قيد التنفيذ حوالي 80 مشروع (محلي وأجنبي).

- **منتجات الإحلال:** يشكل ظهور المنتجات المعالجة بالنباتات **Phytothérapie** و **Alicaments** مثل الياغورت الملين، بالإضافة إلى التطوير في الشكل الصيدلاني للأدوية تهديدا قويا على صناعة الدواء بصفة عامة ومنتجات صيدال بصفة خاصة.

وانطلاقا من المعلومات السابقة يمكن توضيح البيئة التنافسية للمجمع الصناعي صيدال من خلال نموذج القوى الخمسة لـ **Porter** في الشكل الآتي:

شكل رقم (02-04): القوى التنافسية لبيئة مجمع صيدال



المصدر: سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سابق، ص10.

المطلب الثاني: تحليل الاقتصادي على المستوى الجزئي لاتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال خلال 2012-2015

وهنا سوف نقوم بتحليل اقتصادي من الناحية الجزئية لمجمع صيدال.

الفرع الأول: تحليل سوق الصناعات الصيدلانية الوطنية والعالمية

أولا: تحليل السوق الوطنية

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

يتناول المطلب الثاني تحليل السوق الوطنية للصناعات الصيدلانية من خلال دراسة كل من تطورها وأهم مومنها

### 1- تطور سوق الدواء في الجزائر

عرفت السوق الجزائرية للصناعات الصيدلانية نموا كبيرا، حيث تضاعفت بين سنتي 2012 و2015 لتصل إلى حوالي 160 مليار دينار جزائري بعد أن كانت حوالي 106 مليار دينار جزائري، وذلك من خلال زيادة سنوية قدرت بحوالي 56 مليار دينار جزائري.

كما يلاحظ أيضا سيطرة المنتجات الأصلية على حساب الجنيسة من خلال تسجيل كل فئة لنسب تواجد 64% و36% على التوالي خلال السنوات الأخيرة، وهذا ما يعكس الإرتباط القوي للسوق الجزائرية بالاستيراد الذي يغطي ما نسبته 70% من إجمالي الحاجات المعبر عنها.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح تطور السوق الجزائرية للأدوية خلال سنوات 2012-2015

### جدول رقم (02-04): تطور السوق الجزائرية للأدوية خلال سنوات 2012-2015

وحدة الكمية: مليون وحدة بيع.

وحدة القيمة: مليون دج.

الأدوية الجنيسة			الأدوية الأصلية			السوق الإجمالية	
معدل النمو	النسبة	القيمة	معدل النمو	النسبة	القيمة	القيمة	
-	40%	24	-	60%	36	59	2002
-10%	32%	25	+20%	68%	52	77	2004
+08%	35%	31	+28%	65%	72	103	2006
+92%	35%	60	+54%	65%	110	170	2009
172%	35%	103	172%	65%	190	293	2011
120%	35%	123	120%	65%	229	352	2013

المصدر: <http://www.andi.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/08/29 على الساعة 22:30

### 2- أهم مومني السوق الجزائرية للأدوية

ينقسم أهم المومنين إلى قسمين أساسيين هما: الدول التي تستورد منها الجزائر، إضافة إلى المخابر التي تتشط في السوق الوطنية وهي كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.andi.dz> تاريخ الاطلاع: 2016/08/29 على الساعة 22:30



• بالنسبة للدول

عرفت الجزائر ارتفاع كبيرا في وارداتها من المنتجات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2010، حيث تصاعدت من 457 مليون دولار أمريكي سنة 2000 لتصل إلى 1665، مليون دولار أمريكي سنة 2010 بزيادة سنوية قدرت بـ 109.8 مليون دولار أمريكي سنويا، أي أنها تضاعفت تقريبا 4 مرات خلال 11 سنة.

يرجع ارتفاع فاتورة الواردات لعدة أسباب من بينها ارتفاع السعر المتوسط للوحدة الذي تضاعف 3 مرات بين سنتي 2000 و 2005، بالإضافة إلى إعادة هيكلة سلسلة المشتريات وتركزها حول التخصصات باهضة الثمن.

ويضم الجدول التالي ترتيب الدول المصدرة للمنتجات الصيدلانية للجزائر، من خلال توضي كل من الدول، وقيمة الواردات، بالإضافة إلى نسبها.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى جىدال

جدول رقم (04-04): ترتيب الدول المصدرة للمنتجات الصيدلانية للجزائر الوحدة: مليون دولار أمريكى

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع	أجمالى الوردات	
2000	الدولة	فرنسا	ايطاليا	اسبانيا	الاردن	المانيا	النمسا	بريطانيا	الدنمارك	هولندا	سويسرا	-	
	قيمة الوردات	282	25	19	17	14	13	12	10	10	412	457	
	النسبة	62%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	90%	100%
2001	الدولة	فرنسا	ايطاليا	الاردن	بريطانيا	اسبانيا	المانيا	الدنمارك	هولندا	النمسا	سويسرا	-	
	قيمة الوردات	297	32	22	20	16	14	13	12	11	9	446	492
	النسبة	60%	6%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	89%	100%
2002	الدولة	فرنسا	ايطاليا	الاردن	اسبانيا	بريطانيا	المانيا	هولندا	الالاتحاد	الدنمارك	النمسا	-	
	قيمة الوردات	343	38	35	24	21	17	14	1	14	12	532	620
	النسبة	55%	6%	6%	4%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	85%	100%
2003	الدولة	فرنسا	الاردن	ايطاليا	بريطانيا	المانيا	اسبانيا	سويسرا	الهند	بلجيكا	تركيا	-	
	قيمة الوردات	348	39	33	28	26	26	14	13	10	10	547	615
	النسبة	57%	6%	5%	5%	4%	4%	2%	2%	2%	2%	89%	100%
2004	الدولة	فرنسا	الاردن	ايطاليا	بريطانيا	اسبانيا	المانيا	الو.م.أ	الدنمارك	سويسرا	الهند	-	
	قيمة الوردات	492	54	45	44	41	31	1	19	17	15	777	877
	النسبة	56%	6%	5%	5%	5%	4%	2%	2%	2%	2%	89%	100%
2005	الدولة	فرنسا	الاتحاد	ايطاليا	الاردن	بريطانيا	اسبانيا	ألمانيا	سويسرا	الدنمارك	تركيا	-	
	قيمة الوردات	556	56	56	54	50	46	42	24	20	20	924	1069
	النسبة	52%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	2%	2%	2%	86%	100%
2006	الدولة	فرنسا	الدنمارك	الاردن	بريطانيا	سويسرا	ايطاليا	اسبانيا	المانيا	هولندا	الع.س.	-	
	قيمة الوردات	570	105	63	59	55	54	48	46	28	22	1050	1185
	النسبة	48%	9%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	2%	2%	89%	100%
2007	الدولة	فرنسا	سويسرا	بريطانيا	الاردن	ايطاليا	اسبانيا	المانيا	الدنمارك	الع.س.	ايرلندا	-	
	قيمة الوردات	580	164	95	83	80	72	70	42	35	33	1254	1445
	النسبة	40%	11%	7%	6%	6%	5%	5%	3%	2%	2%	87%	100%
2008	الدولة	فرنسا	اسبانيا	المانيا	سويسرا	ايطاليا	الاردن	بريطانيا	الدنمارك	الهند	الو.م.أ	-	
	قيمة الوردات	750	125	113	112	110	110	88	71	44	43	1566	1845

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى مجال

النسبة	%41	%7	%6	%6	%6	%6	%5	%4	%2	%2	%85	%100
الدولة	فرنسا	سويسرا	اسبانيا	الدنمارك	المانيا	الاردن	ايطاليا	بريطانيا	الهند	الو.م.أ	-	2009
قيمة الواردات	651	151	121	119	108	91	87	61	46	41	1476	1734
النسبة	%38	%9	%7	%7	%6	%5	%5	%4	%3	%2	%86	%100
الدولة	فرنسا	المانيا	الاردن	سويسرا	ايطاليا	بريطانيا	الدنمارك	الو.م.أ	هولندا	-	2010	
قيمة الواردات	638	134	107	100	100	96	88	59	45	39	1406	1665
النسبة	%38	%8	%6	%6	%6	%6	%5	%4	%3	%2	%84	%100

### شرح الاختصارات

الإ.أ.: الإتحاد الأوروبي

الو.م.أ.: الولايات المتحدة الأمريكية

الع.س.: العربية السعودية

المصدر: الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية <http://www.algex.dz> تاريخ الاطلاع:

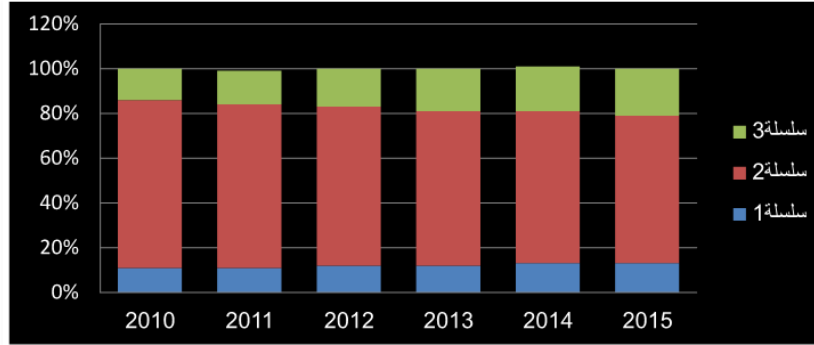
2016/09/20 على الساعة 21:30

لاحظ من خلال الجدول أن أهم 10 دول في تمويل الجزائر بالمنتجات الصيدلانية مثلت حوالي 89% من إجمالي وارداتها في هذا المجال خلال الفترة التي فصلت بين سنتي 2000 و 2010، ما يعني أن الجزائر مرتبطة بشكل وثيق بهذه الدول. كما يلاحظ أيضا أن الجزائر تعتمد في وارداتها الصيدلانية على دول الإتحاد الأوروبي عامة وفرنسا خاصة، والتي تعتبر الممون الرئيسي للجزائر في هذا المجال، فرغم تراجع نسبة الواردات القادمة منها من 62 % سنة 2000 إلى 38 % سنة 2010 إلا أن قيمة هذه الواردات تضاعفت بنسبة 226 % خلال نفس هذه الفترة لتبلغ 638 مليون دولار أمريكي بعدما كانت 282 مليون دولار أمريكي سنة 2000.

وما نلاحظ أن فقدان الأدوية الأصلية لبراءات اختراعها إلى زيادة الحصة السوقية للأدوية الجنيسة خلال السنوات 2010-2015. كما سيحقق سوق هذه الأدوية أقوى نمو في أمريكا خلال نفس الفترة (13.4-21.5%) والشكل التالي يوضح تطور حصة الأدوية الأصلية والجنيسة في أقوى ثماني دول متقدمة خلال السنوات 2010-2015.

شكل رقم (04-04): تطور حصة الأدوية في أقوى ثمانية أسواق ناضجة خلال السنوات

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال



المصدر: سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، مرجع سابق، ص 10.

ووفقا لتوقعات IMS Health ستحقق أمريكا ضمن أقوى الأسواق الناضجة 70% من مبيعات الأدوية الأصلية في السنوات 2010 إلى 2015، بينما تبقى هذه الأدوية في الدول المتقدمة تحت الضغط مع نمو سلبي خلال السنوات 2010-2015 بمتوسط معدل نمو من 2 إلى 1%، وضمن أقوى خمس دول أوروبية، تسجل ألمانيا وإيطاليا وإسبانيا زيادة في نمو الأدوية الأصلية. وعليه، أدى زيادة التقارب في سياسات الصحة للدول المتقدمة إلى تبني أفضل الممارسات الخاصة باستخدام الأدوية الجينية والتي تمثل وفورات بـ 80 مليار دولار، وبالرغم من المؤشرات السابقة للسوق العالمي للدواء، تتوقع IMS Health تغيير في التصنيف العالمي للدول من حيث الصناعة الدوائية نظرا لفقدان عدد كبير من الأدوية الأصلية لبراءات اختراعها، الأمر الذي أدى إلى بروز وتطور المنظمات الدوائية الناشئة والتي تسمى بـ pharmerging والموجودة في دول منطقة BRIC (أي البرازيل، Brésil، روسيا، Russi الهند Inde والصين Chine)، وتعتبر الصين قائدة هذه الدول من حيث الصناعة الدوائية بمتوسط معدل نمو سنوي ما بين 19 و 22% أي أفضل مما كانت تحققه منظمات الأدوية في أوروبا خلال السنوات 70-80، كما تتبعها الهند بـ 15 ألف مصنع للأدوية والأدوية النباتية والتي يصل نموها من 14 إلى 17% في المتوسط السنوي. وتأتي بعدها روسيا (11 إلى 14%) البرازيل (14 و 10%)، وهناك تقسيم آخر لمنظمات الأدوية الناشئة: pharmerging tier1 والتي تشمل الصين وحدها، pharmerging tier2 والتي تشمل: البرازيل، روسيا والهند، pharmerging tier3 والتي تشمل: الأرجنتين، مصر أندونيسيا، المكسيك، باكستان، بولندا،

\* IMS Health هي شركة أمريكية توفر المعلومات والخدمات والتكنولوجيا في قطاع الرعاية والصحة وتعتبر أكبر حصة مبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية، تأسست في عام 1954 من قبل فروليك ودفيد دويو.

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى مجال

رومانيا، أفريقيا الجنوبية، تايلاند، تركيا، أوكرانيا، فنزويلا والفيتنام ونظرا لنمو الصناعية الدوائية فى بعض الدول، أعيد تصنيف المنظمات الدوائية الناشئة إلى:<sup>1</sup>

- **pharmerging tier 1** والتي تشمل: الصين، البرازيل، الهند، تركيا، المكسيك، روسيا وكوريا الشمالية؛
- **pharmerging tier 2** وتشمل 21 دولة، هي: دول أمريكا اللاتينية (فنزويلا، الأرجنتين، كولومبيا، الشيلي، البيرو، اكوادور)؛ جنوب شرق آسيا (تايلاند، اندونيسيا، الفلبين، فيتنام)، الشرق الأوسط وأفريقيا (السعودية، جنوب أفريقيا، مصر، الجزائر، باكستان)؛ أوروبا الوسطى والشرقية (رومانيا، هنغاريا، جمهورية التشيك، بلغاريا، ليتوانيا).

4. بالنسبة للمخابر والشركات: تعتبر السوق الجزائرية للصناعات الصيدلانية سوقا واحدة وذات احتمالية كبيرة للتطور والازدهار، لذلك تضم عدة مخابر عالمية تتنافس من أجل ضمان أكبر الحصة السوقية فيها.

ويوضح الجدول التالي أهم 10 مخابر تنشط فى مجال الصناعات الصيدلانية فى الجزائر .

الوحدة: مليار دج.

جدول رقم (04-05): ترتيب أهم 10 مخابر فى الجزائر .

2009			2005			المنتج	العدد
التغير	الحصة السوقية	رقم الأعمال	التغير	الحصة السوقية	رقم الأعمال		
2.0+	%13.0	23	-	%11	8.4	Sanofi-Aventis	01
1.9+	%6.7	11.9	-	%4.8	3.7	Hikma Pharma	02
-	%6.1	10.2	-	-	-	Saïdal	03
3.8-	%5.8	10.2	-	%9.6	7.3	GlaxoSmithKline	04
1.1-	%5.2	9.3	-	%6.3	4.8	Novartis	05
0.5+	%4.5	8	-	%4.0	3.1	Pfizer	06
-	%3.5	6.1	-	-	-	Novo Nordisk	07
0.7+	%3.5	6.1	-	%2.8	2.1	Merck S. Dohme	08
-	%3.5	6.1	-	-	-	Roche	09
-	%3.5	6.1	-	-	-	AstraZeneca	10

المصدر: محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية فى تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012، مرجع سابق، ص 96.

<sup>1</sup> سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمى للدواء، مرجع سابق، ص 11.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

بين الجدول السابق التغييرات التي طرأت على لائحة أفضل الشركات المتواجدة في السوق الجزائرية، والتي عرفت بروز أربع شركات جديدة سنة 2009 لم تكن تحتل المراتب الأولى سنة 2005، ما يدل على الأهمية التي تتمتع بها السوق الجزائرية والجادبية التي تتميز بها بالنسبة لأكبر المخابر والشركات العالمية المتخصصة في الصناعات الصيدلانية.

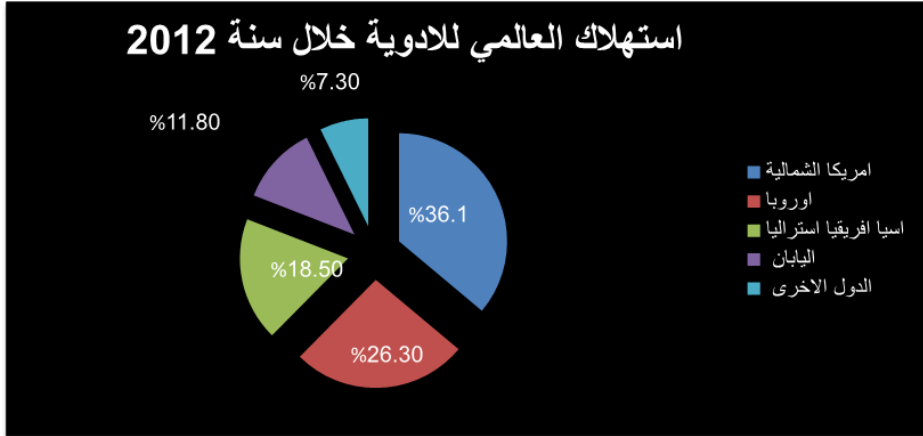
كما نلاحظ أيضا ارتفاع أرقام الأعمال المحققة رغم تراجع الحصة السوقية لعدة مخابر وشركات، والتي ترجع لزيادة المبيعات والتوسع الدائم للسوق ما أدى إلى جذب منافسين جدد وزيادة حدة المنافسة. ويلاحظ أيضا تواجد المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية في المرتبة الثالثة خلف كل من حكمة فارم والمخبر الفرنسي (Sanofi-Aventis) الذي حقق أكثر من ضعف رقم الأعمال والحصة السوقية التي حققهما مجمع صيدال.

### ثانيا: تحليل سوق الصيدلانية العالمية

الصناعة الصيدلانية هي ذلك القطاع الصناعي الذي يختص بتطوير إنتاج والتعبئة وتسويق الأدوية المتخصصة لوقاية ومعالجة الأمراض سواء ما تعلق بالإنسان أو الحيوان، حيث تعرف المنتجات الدوائية على أنها المنتجات التي يحتكر تصنيعها وتسويقها الشركات التي قامت بإنتاجها وتطويرها وتعرض في الأسواق بأسماء تجارية مملوكة للشركات المنتجة في عيوات مميزة وعرفت هذه الصناعة الصيدلانية نموا متزايد في العالم من ناحية الإنتاج أو الاستهلاك.

1- سوق الأدوية العالمية: لقد اتسع وصول الدواء من 2 إلى 4 مليار فرد في خلال 20 سنة، حيث ارتفع استهلاك العالم من الدواء في العشرية السابقة من 223 مليار دولار في سنة 1993 إلى 400.6 مليار دولار في سنة 2002 ثم تزايد إلى أن وصل 974.7 مليار دولار خلال سنة 2012، ولكن بقيت الفوارق في الاستهلاك كبيرة بين سكان العالم، حيث تستهلك الدول الصناعية التي يقطنها حوالي 15% من سكان العالم أكثر من 79% من قيمة السوق العالمي للأدوية.

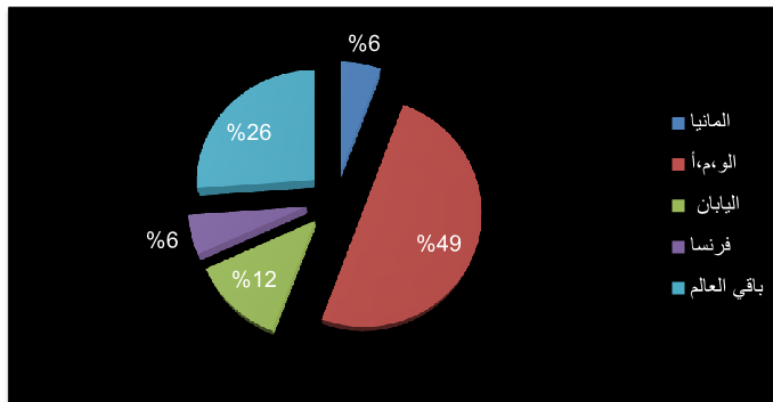
والشكل رقم (05-04): يوضح تقسيم استهلاك الدواء على دول العالم خلال سنة .



المصدر: سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمى، مرجع سابق، ص 11.

ويلاحظ من الشكل ارتفاع نسبة استهلاك الدواء فى أمريكا الشمالية، وذلك يرجع إلى ارتفاع المستوى المعيشى للفرد فى هذه الدول، بالإضافة إلى التطور العلمى فى هذا المجال. وبالرغم من الأزمة الاقتصادية العالمية، عرف معدل النمو السنوى للسوق العالمى للدواء تطور بوتيرة سنوية متزايدة خلال السنوات 2002-2015 كما يوضحه أما بالنسبة للإنتاج العالمى للأدوية فالشكل الموالى يوضح الصيدلانى العالمى حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009.

الشكل رقم(06-04): يوضح الإنتاج الصيدلانى العالمى حسب المناطق الجغرافية لسنة 2009.

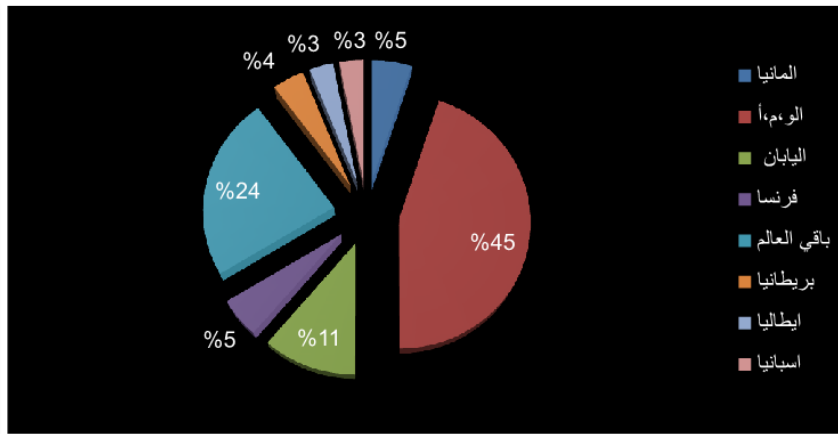


المصدر: سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمى، مرجع سابق، ص 98.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

يبين الشكل أعلاه أن أمريكا الشمالية تمثل ما يقارب نصف الإنتاج العالمي بـ49% وهي بالخصوص الولايات المتحدة الأمريكية، تأتي بعدها أوروبا بنسبة 28% برغم امتلاكها لمخابر عالمية معروفة كالدانمارك NOVO NORDISK ، وفرنسا Aventis، وتأتي في المرتبة الثالثة اليابان بنسبة 11%، وهي حتما نسبة ضعيفة مقارنة بأوروبا، ونجد باقي دول العالم أي إفريقيا وAsia بنسبة ضئيلة 08%، حيث نجد الإنتاج العربي يعطي نسبة 50% من استهلاكه في عام 2009، أما بالنسبة للاستهلاك العالمي فالشكل التالي يوضح ذلك حسب البلدان لسنة 2009.

الشكل رقم(07-04): يوضح الاستهلاك العالمي حسب البلدان لسنة 2009.



المصدر: منظمة الصحة العالمية <http://www.who.int> تاريخ الاطلاع 2016/09/25، تاريخ الاطلاع 23:20.

يتضح من الشكل أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى عالميا بنسبة 44%، وبعدها اليابان بنسبة 11% وتليهما دول أوروبا فألمانيا تستهلك ما يقارب 5% من الاستهلاك العالمي وفرنسا حوالي 5% وهذه النسب اصغر بكثير مقارنة بأصحاب المراتب الأولى وان البلدان العربية والتي يشكل سكانها حوالي 4.9% من سكان العالم تستهلك 1.4% من قيمة الاستهلاك العالمي من الأدوية وان الجزائر لم تستطيع تغطية نسبة 50% من كمية استهلاكها للأدوية حسب التقرير الصادر من الاتحاد العربي لمنتجات الأدوية.

مما يلاحظ أن إنتاج واستهلاك الأدوية مستحوذة بنسبة كبيرة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسبب وراء ذلك اهتمام كبير هذه الدول بصناعة الأدوية وتخصيص أموال كبيرة للبحث والتطوير من جهة وامتلاكها لمخابر عالمية كمخبر Pfizer الأمريكي والذي يمتلك حصة سوق عالمية تقدر بـ7% ومخبر merck الأمريكي بنسبة 5% من الحصة العالمية.



## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى ميدال

تمويل البحث والتطوير والإنفاق الصحى:

إن أهم المؤشرات التي تعكس تطور أي دولة هي معدل الإنفاق على الصحة والتعليم، وهذا المعدل يحسب كنسبة من الناتج المحلي الخام PIB وذلك بقسمة معدل الناتج المحلي على عدد السكان بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{PIB}}{\text{عدد السكان}} = \text{متوسط الدخل الفرد}$$

$$\frac{\text{PIB}}{\text{متوسط الدخل الفردي}} = \text{معدل الإنفاق الفرد}$$

بالإضافة إلى ماسبق فإن الدول المتقدمة تخصص أموال كبيرة للاستثمار في البحث والتطوير في قطاع المنتجات الصيدلانية و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06-04): تمويل البحث والتطوير حسب الدول وحسب المخابر

حسب المخابر % CA	حسب الدول % PIB	
PFIZER 15%	فرنسا 11.2%	الو.م.أ 20.8%
AVENTIS 17%	المانيا 09.5%	السويد 19.9%
SCHERING PLOUGH 13.5%	اليابان 8.1%	بريطانيا 19.7%
GROUPE SAIDAL 1.5%	ايطاليا 05.3%	سويسرا 12.1%

المصدر: <https://data.albankaldawli.org> بنك الدولي، تاريخ الاطلاع 2016/09/29، التوقيت

20:10

يتضح لنا من الجدول بأن الدول المتقدمة تولى أهمية للقطاع الصيدلاني وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي تخصص له ما نسبته 20.8% من الناتج المحلي الخام، وما نسبته 11.2% في فرنسا موجه للبحث والتطوير في مجال الأدوية والصناعات الصيدلانية، وهو ما يعكس على مؤسستها ومخابرها العالمية في هذا القطاع، فنجد ما نسبته 15% من رقم أعمال مخبر PFIZER الأمريكي يوجه للبحث والتطوير، وما نسبته 17% من رقم أعمال مخبر AVENTIS الفرنسي موجه للبحث والتطوير، كما نجد ما نسبته 1.5% من رقم الأعمال مجمع صيدال موجه للبحث والتطوير وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمخابر العالمية.

ثالثا: رقم أعمال السوق العالمية

## الفصل الرابع: تدهيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في حيدال

يمثل رقم أعمال السوق العالمية مختلف التعاملات التجارية التي قامت بها كل المخابر على مستوى العالم، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (07-04): تطور رقم أعمال السوق العالمية للصناعات الصيدلانية.

الوحدة: مليار دولار أمريكي

سنوات	رقم الأعمال المحقق	قيمة التغير	نسبة التغير
2000	366	26	%108
2001	396	30	%108
2002	429	33	%108
2003	429	70	%116
2004	560	61	%112
2005	605	45	%108
2006	648	43	%107
2007	715	67	%110
2008	773	58	%108
2009	837	64	%108
2010	876	39	%105
2011	865	40	%105
2012	856	9-	%99
2013	1019	163	%119
2014	1064	45	%104
2015	1100	36	%103

المصدر: Jeune Afrique, Hors-<http://www.jeuneafrique.com>، تاريخ الاطلاع 2016/10/21،

توقيت 19:10.

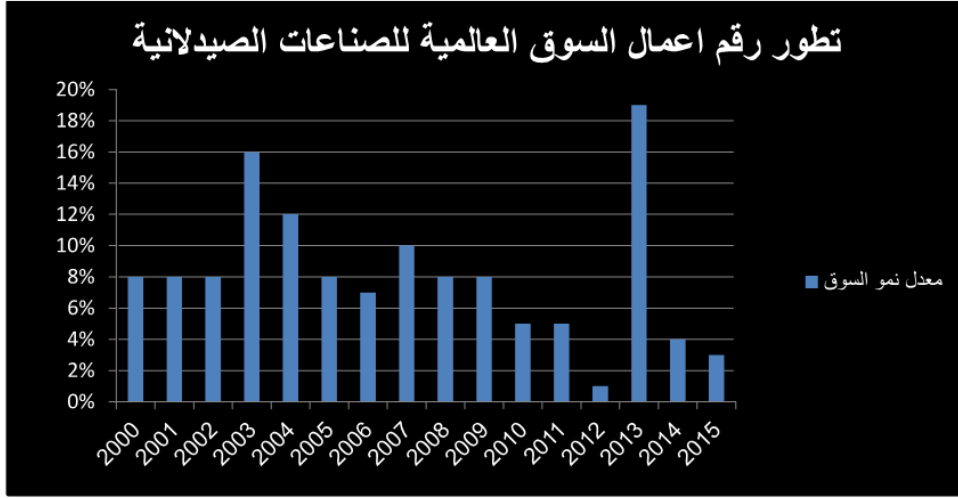
قد تميز رقم أعمال السوق العالمية للصناعات الصيدلانية بنسبة نمو سنوية تعادل 7.9% والتي تقدر بـ 43.6 مليار دولار أمريكي، كما يلاحظ تسجيل سنة 2013 لأعلى قيمة تغير، والتي بلغت حدود 163 مليار دولار أمريكي بنسبة زيادة بلغت 11.9%، بينما عرفت سنة 2012 تراجعاً بنسبة 1% عن سنة 2011 أي بمقدار 9 مليار دولار أمريكي.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

يوضح الشكل التالي مختلف التغيرات التي عرفها رقم أعمال السوق العالمية:

شكل رقم (04-08) : تطور رقم أعمال السوق العالمية للصناعات الصيدلانية خلال فترة 2000-

2015



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجدول السابق رقم (04-07)

يوضح الرسم البياني المنحى التصاعدي الذي عرفه رقم أعمال السوق العالمية للصناعات الصيدلانية من سنة 2000 إلى غاية سنة 2015، وحسب توقعات مؤسسة IMS Health يصل سوق الدواء العالمي في آفاق 2015 إلى حوالي 1100 مليار دولار (818 مليار أورو) أي بزيادة في السنوات 2010-2015 تقدر ما بين 210 و 240 مليار دولار. وبذلك سجلت وتيرة النمو السنوية في هذه الفترة انخفاض عن السنوات السابقة، فبعدما كان معدل نمو السوق يقدر بمتوسط 10% خلال السنوات 2002-2009 انخفض ليصل إلى ما بين 3 و 6%، ولكن سيكون هذا التطور من خلال تخفيض في حصة الأدوية الأصلية مقابل زيادة في الأدوية الجينية.

كما تتميز الصناعة الدوائية في العالم بالاحتكار من طرف الدول المتقدمة، حيث أدت كثافة التكنولوجيا ورأس المال التي تحتاجها هذه الصناعة إلى ارتفاع في تكاليفها ومن ثم احتكارها من طرف هذه الدول.

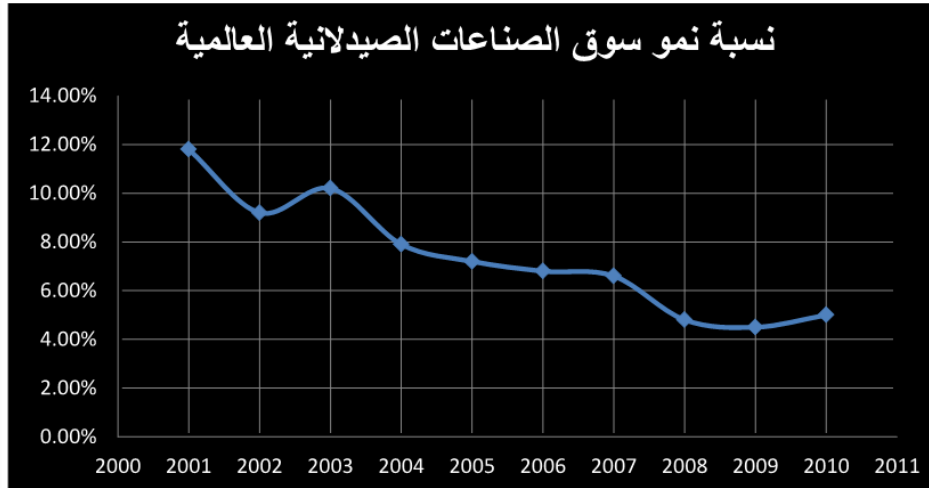
✓ نسبة نمو سوق الصناعات الصيدلانية العالمية

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

تتمثل نسبة النمو في الزيادة السنوية التي يسجلها حجم الطلبات على السلع أو الخدمات الخاصة بقطاع الصناعات الصيدلانية العالمي.

ويمكن توضيح مختلف التغيرات التي طرأت على هذه النسبة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (09-04): نسبة نمو سوق الصناعات الصيدلانية في العالم 2000-2011



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً مع الجدول السابق جدول رقم (07-04)

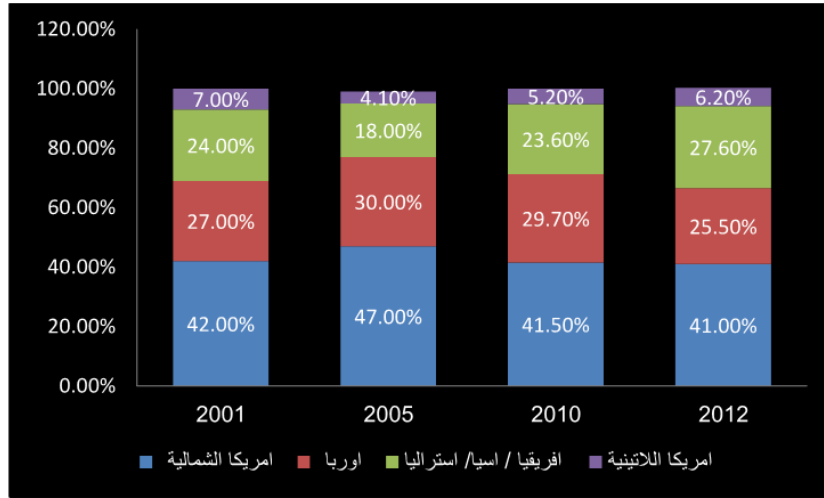
ورغم الزيادة المعتبرة التي عرفها رقم أعمال الصناعات الصيدلانية العالمي إلا أن نسبة نمو السوق عرفت انخفاضاً من 10.2% إلى 4.5% ما بين سنتي 2003 و 2009، لتعاود بعد ذلك الارتفاع سنة 2010 لتصل إلى 5.0%، ويعود هذا التذبذب في نسب النمو إلى الأزمة المالية التي مست الدول المتطورة من جهة، رغم الأداء الجيد الذي قدمته الولايات المتحدة الأمريكية، والتطور السريع الذي تعرفه الأسواق الناشئة من جهة أخرى.

### رابعاً: تقسيم سوق الصناعات الصيدلانية حسب المناطق الجغرافية

تقسيم سوق الصناعات الصيدلانية حسب المناطق الجغرافية هو تمثيل لمختلف مساهمات الدول أو مجموعات الدول في المبيعات والتعاملات التي عرفتها السوق العالمية. ويمكن توضيح هذا التقسيم بالإضافة إلى تطوره في الشكل التالي، حتى يتم الوقوف على مختلف التغيرات والتحولات في موازين القوى التي طرأت عليها.

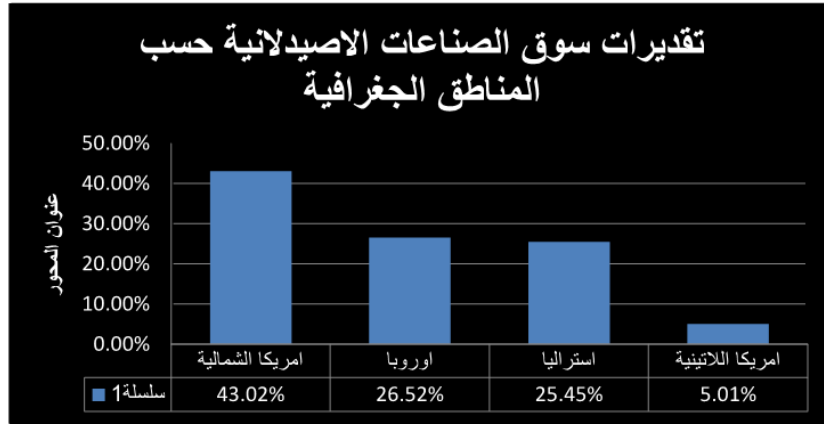
## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

شكل رقم (10-04): تقسيم سوق الصناعات الصيدلانية حسب المناطق الجغرافية 2012.



المصدر: <http://www.academia.edu>, تاريخ الاطلاع 2016/10/23، التوقيت 17:30.

شكل رقم (11-04): تقسيم سوق الصناعات الصيدلانية حسب المناطق الجغرافية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على أساليب التنبؤ

قد عرف التقسيم العالمي لسوق الصناعات الصيدلانية سيطرة الدول المتطورة، المتمثلة في أمريكا الشمالية خاصة ثم أوروبا، على أكبر الحصص حيث وصلت سنة 2005 إلى 77% من إجمالي السوق، ثم بدأت السوق تعرف بعض التغييرات بسبب ظهور الأسواق الناشئة «Pharmerging markets» المتمثلة أساسا في أسواق الصين، والبرازيل، والهند، والمكسيك، وروسيا، وكوريا الجنوبية، وتركيا، التي تعرف نسب نمو مرتفعة جدا، وهو ما جعل الحصص السوقية للدول المتطورة تتراجع بنسبة 10.8% ما

## الفصل الرابع: تدهيبي المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في حيدال

بين سنتي 2005 و 2012 تاركة المجال لنمو حصص كل من إفريقيا، وآسيا، وأستراليا، وأمريكا اللاتينية.

وما نلاحظه حسب التنبؤات لسنة 2017 أن أمريكا الشمالية خاصة ثم أوروبا، على أكبر الحصص 69.54% من إجمالي السوق وهيا مسيطرة على السوق العالمي.<sup>1</sup>

### خامسا: العوامل المؤثر في العرض والطلب في سوق الصيدلانية

تعتبر عملية تحديد الأسعار للمنتجات الصيدلانية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة نظرا لتأثيرها على العناصر التالية:

- الأرباح المحققة و النتائج السنوية؛

- قدرتها على تغطية التكاليف الخاصة بالإنتاج، التوزيع، الترويج...الخ؛

- تأثيرها على الحصة السوقية للمؤسسة، و ذلك بتأثيرها على حجم الطلب؛

- تأثيرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

عند تحديد الأسعار يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الأولية (تكاليف المواد الأولية، الطاقة، الإنتاج...) والعوامل الخارجية (التضخم، التشريعات الحكومية، القدرة الشرائية للمستهلك... الخ)، في الأسواق الصيدلانية بتحديد السعر في غالب الأحيان بواسطة قوى السوق العرض والطلب، ولكن هذا لا يحصل في جميع القطاعات السوقية لأنها قد تكون محتكرة من طرف مؤسسة أدوية واحدة من خلال إنتاجها لأدوية حيوية محتكرة إنتاجها و توزيعها، بالإضافة في بعض الظروف تخضع الأسعار للرقابة من طرف الحكومة، و فيما يلي أهم العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار في القطاع الصيدلاني وفق قوى السوق الطلب و العرض ويمكن تحديدها كما يلي:

### 1- العوامل المؤثرة على الطلب:

- خصائص مرتبطة بالدواء من حيث:

- مدى قبوله؛

- فعاليته؛

- غياب التأثيرات الجانبية؛

1 سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، لمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد03، ديسمبر2015، ص 11.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتساعى وءورء فى اءءاء القءاراء الاسءءمارىة فى صىءال

- الإءءىازاء العلاءىة للءواء مقارءة بالأءوىة الأءرى؛
- نوع الأءباء الأكثر اءءمالا بأن ىقوموا بوصف الءواء؛
- أسعار الأءوىة المنافسة؛
- أسعار الأءوىة الءى لها علاقة بهذا الءواء؛
- كمىة الإسءءهلاء (الجرعاء) الءومى الءءوقع ءلال فءرة علاج المرىض؛
- ءكالىف العلاج فى برءامج الرعاىة الصءىة؛
- اءءمالات و ءوءعاء ظهور أءوىة ءءىءة منافسة؛
- إسءءءاماء الءواء من قبل مؤسساء ءأامىن و الضمان الإءءماعى و كىفىة ءسءىء أو ءعوىض الءواء؛
- المسءوى أو القءرة الشراءىة للمرىض.

### 2- العواءل المؤءرة على العرض:

- الإمكانىاء المالىة، ءءءنولوجىة، البشرىة، الماءىة الءءلقة بالمؤسسة؛
- عءء و ءمء الأءوىة المنافسة؛
- معءل ءءطور المسءقبلى للمءءءاء المنافسة؛
- مءءلءباء البءء، الإءءاء، الوقاءة و قءرة المؤسسة على ءءملها؛
- طبعىة أنظمة ءءوزىع لضمناء ءسوىق فعال للمءءء؛
- سهولة ءءقلىء أو إءراء ءءسىناء على المءءء من قبل المؤسسة المنافسة؛
- موقع مراكز الإءءاء و ءءوزىع من الأسواق المسءءءفة؛
- مصادر المواء الأولىة؛
- ءءسرىعاء الءكومىة؛
- قواءىن البىئة.

وبالنسبة لمءمع صىءال فانه ىقوم بىناء سىاسءه السعرىة مراعىا عءء عواءل أهمها:

القءرة الشراءىة للمرىض، أسعار المنافسىن، ءءققى هامش رىء معقول، ءعطفىة ءكالىف الإءءاء، ءءوزىع وءءروىج، مرعاعة سقف الأسعار الءى ءءءءه الءكومىة (ءءىءء هامش الرىء)، مرعاعة بنوء الإءءاق مع مؤسساء و صءاءىق ءءعوىض و الءءماء الإءءماعىة.

وبمرعاعة هءه العواءل ءءءء صىءال أسعار بىع مءءءاءها إنءلاقا من مءموء ءءكالىف، بالإضافة إلى هامش الرىء، وءء ءءء هءا الأءىر ب 20 % لباءعى الجملة و 50 % للصىاءلة، و على العموم ءمءاز صىءال بأسعار معقولة مقارءة بأسعار المنافسة، و الءءءل ءءالى ىوضء نظرة عن الكىفىة الءى ىسعر بها المءمع مءءءاءه، ءىء ىفرض هوامش رىء مءءلقة ءسب ءرءة إءءاع سعر الءواء.

## الفصل الرابع: تحديد المالى والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

الجدول رقم (08-04): تحديد هامش الربح الوحدة%.

أكثر 150	150-110	70-110	0 - 70	الأسعار
10%	12%	15%	20%	هامش الربح لتاجر الجملة
20%	25%	33%	50%	هامش الربح لتاجر التجزئة
9%	10%	12%	16%	هامش الربح للزبون

المصدر: <https://www.commerce.gov.dz> تاريخ الاطلاع 2016/10/23، التوقيت 18:30.

من خلال الجدول نلاحظ أن السياسة السعرية التي تتبعها المؤسسة مختلفة عن معظم المؤسسات الأخرى وهذا ما جعلها تحصل على ميزة تنافسية في أسعارها مقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة وذلك راجع إلى أن أسعار الأدوية تعوض من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، وكذا سعيها إلى توسيع حصتها السوقية في السوق المحلية والدولية للمنتج الصيدلاني فلو تمعنا في النسب الموضحة أعلاه، نجد نسب أرباح المؤسسة تنخفض عندما تزيد الأسعار عن 70 دج، أي عندما ترتفع الأسعار وهذا دليل على أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو توفير العلاج بأقصى حد ممكن مع مراعاة القدرة الشرائية للمريض وما يمكن الإشارة إليه في الأخير أن قرار تحديد هامش الربح للأدوية قد يطرح على مجلس الحكومة للمصادقة عليه قريبا ومن المتوقع اعتماد زيادات على هامش الربح المتعلقة بالأدوية الجينية، وذلك لمواصلة تشجيع إنتاج هذا النوع من الأدوية في إطار السياسة العامة بترشيد النفقات ومن ثمة فإن الزيادات المرتقبة في هامش ربح الأدوية ستكون متباينة بين الأدوية الجينية والأصلية.

### الفرع الثاني: دراسة تكاليف الإنتاجية وتحديد الأسعار

#### أولا: دراسة تكاليف الإنتاجية

ويقصد بالتكاليف أساسا المدخلات. وتمثل تكلفة الصنع جميع عناصر تكاليف الإنتاج التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصنع أو بإنتاج المنتجات، وتعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمنتجات بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، وتعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية، واختلاف التكاليف النسبية للإنتاج هو الأساس في تعريف المزايا النسبية، وكما أن التكلفة من أكثر عناصر التنافسية أهمية، تعتبر أيضا من أكثرها صعوبة في التقييم بسبب صعوبة التحقق من التقنيات الإنتاجية والأسعار في الواقع، الأمر الذي يجعل حساب المؤشرات الأكثر ارتباطا بالتنافسية كتكلفة الموارد



## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

المحلية ومعدلات الحماية الفعلية أمرا مستحيلا<sup>1</sup>، وبناء على ما سبق، يمكن الاعتماد في توضيح المزايا النسبية لمجمع صيدال على حسابات المجموعة السادسة وخاصة التي تمثل تكاليف عوامل الإنتاج، وهي: مواد ولوازم مستهلكة، خدمات، مصاريف المستخدمين، ضرائب ورسوم، مصاريف مالية، مصاريف مختلفة، مخصصات الاهتلاك، والجدول التالي يوضح مختلف التكاليف لمجمع في السنوات 2012-2015.

جدول رقم (09-04): مختلف التكاليف لمجمع في السنوات 2012-2015 الوحدة: دينار جزائري

البيانات	2012	2013	2014	2015
مواد ولوازم (61)	9901551987.93	9730734168.09	2733421350.32	3220928148.25
خدمات (62)	189060679.24	286726787.84	772869348.00	960130556.64
مصاريف مستخدمين (63)	752666736.67	779379332.61	3086427880.62	2905838062.46
ضرائب ورسوم (64)	34463586.86	42796175.93	347336380.51	385749968.56
مصاريف مالية (65)	30743270.73	40336515.33	105962490.15	97748530.51
مصاريف مختلفة (66)	24245156.35	3696895.42	180066364.28	100210602.71
مخصصات الاهتلاك (68)	303668045.29	155312509.79	973412557.52	1188926338.34
مجموع التكاليف	8859532207	8199496971	10899201126	11236399463

المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على تقارير تسيير المجمع للسنوات 2012-2015

يلاحظ من الجدول أعلاه الارتفاع المتزايد لمجموع التكاليف باستثناء سنة 2013 ويفسر ذلك بانخفاض في كمية الإنتاج بـ 10% وليس بتحكم في التكاليف. ومن ثم أدى ذلك إلى انخفاض المواد واللوازم المستهلكة وكان ذلك بغرض تصريف مخزون منتجات المجمع. ولقد عرف حساب المواد واللوازم المستهلكة انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة، فبعد ما كانت تقدر بـ 9901551987.93 دج في سنة 2012 انخفضت خلال سنة 2014 إلى 2733421350.32 دج، كما تميزت الضرائب والرسوم في الانخفاض خلال سنة 2012 وهذا نتيجة المراجعات والتغييرات على الهياكل الجمركية التي اتبعتها الجزائر في إطار سعيها للانضمام لمؤسسة التجارة العالمية. بينما اتسمت المصاريف المالية بالانخفاض في السنوات 2012 و2013 عن سنة 2014 التي حققت أكبر قيمة للمصاريف المالية نتيجة عدم

\* شير الميزة النسبية إلى قدرة الاقتصاد على إنتاج السلعة بتكلفة أقل من أي اقتصاد آخر من خلال العوامل الإنتاجية المتوفرة فيه. ويمكن تطبيق مفهوم الميزة النسبية على الفرد والمؤسسة والمجتمع وتعتبر الميزة النسبية باختصار عن قدرة معينة مكتسبة يتمتع بها الأفراد والمجتمعات والمؤسسات. أما الميزة المطلقة فتشير إلى قدرة الاقتصاد على إنتاج كمية أكبر من المنتجات باستخدام كمية محددة ومتماثلة من المدخلات مقارنة مع الاقتصاديات الأخرى. أي أن استخدام عوامل إنتاجية مماثلة يؤدي إلى إنتاج أكبر في الدول التي تتمتع بميزة مطلقة.

<sup>1</sup>احسام علي داود، مصطفى سلمان، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص171.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

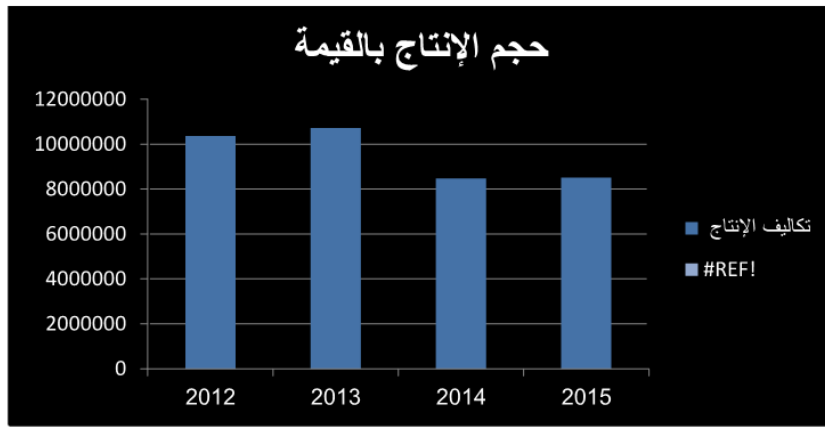
الاستقرار الواضح في هيكل الأسعار الحقيقية للفائدة، بالإضافة إلى عدم استقرار سعر الصرف، ويوضح الجدول التالي مختلف هوامش الربح المفصلة في مرسوم 1998.

جدول رقم (10-04): تطور إنتاج صيدال من 2012 إلى 2015

2015		2014		2013		2012	
القيمة AD	الكمية UV	القيمة AD	الكمية UV	القيمة AD	الكمية UV	القيمة AD	الكمية UV
8519894	108938	8483261	111020	10719779	130676	10362003	135573

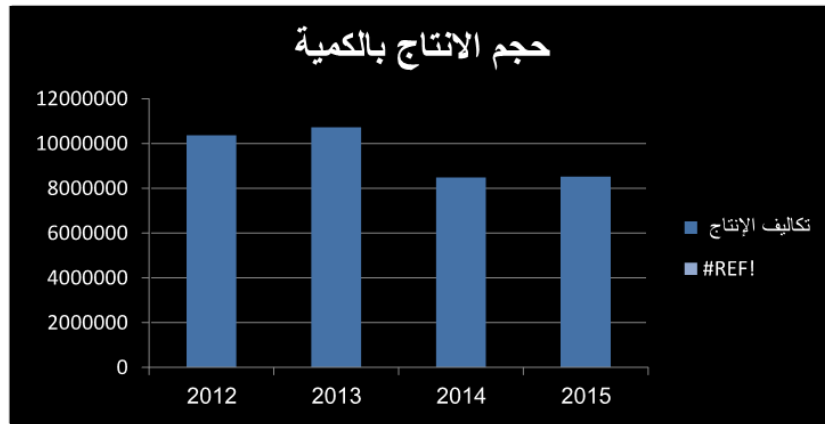
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات 2009-2012.

شكل رقم (12-04): تطور إنتاج صيدال بالقيمة خلال الفترة 2012-2015



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (10-04)

شكل رقم (13-04): تطور إنتاج صيدال بالكمية خلال الفترة 2012-2015



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (10-04)

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن زيادة التكاليف لم يكن سببها زيادة الإنتاج وإنما سببها إنتاج الأدوية ذات القيمة العالية التي تتطلب مدخلات أكبر.

أما الحسابات الباقية الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى، والضرائب والرسوم، والأعباء العملياتية الأخرى فسجلت إنخفاضا واضحا خلال فترة الدراسة، فالبنسبة للخدمات الخارجية نلاحظ أنه قل اعتماد المجمع على خدمات الغير أي الخدمات المستلمة من الغير، أما الضرائب والرسوم فسبب انخفاضها هو دعم الدولة للمجمع من خلال تشجيع الإستثمار المحلي، فمن خلال تخفيض الأعباء الجمركية يتسنى للمجمع منافسة مخابر عالمية.

أما مخصصات الإهلاك تسجل على العموم انخفاضا في أغلب سنوات الدراسة وهذا ما يفسر انخفاض التكاليف الثابتة للمجمع، وفيما يلي حساب تكلفة صنع الدواء المتوسطة للمجمع خلال فترة الدراسة وهي موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (11-04): تكلفة صنع الدواء المتوسطة لمجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2012

العناصر	2012	2013	2014	2015
تكاليف الإنتاج	10362003	10719779	8483261	8519894
كمية الإنتاج	135573	130676	111020	108938
تكلفة الصنع المتوسطة	76.43	82.03	76.41	78.20

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات 2009 - 2012.

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع التكلفة الوحودية لإنتاج الدواء في مجمع صيدال من 76.43 دج 2009 سنة إلى 82.03 دج سنة 2013 أي بنسبة زيادة 7.32 % ، ولكن ما نلاحظه في سنة 2014 انخفاض تكلفة الصنع المتوسطة لتصل مساوية تقريبا لسنة 2012 بتكلفة 76.41 دج لكن ارتفعت سنة 2015 بتكلفة 78.20 دج وهذا الارتفاع في التكاليف نرجح ذلك أن المجمع يقوم بإنتاج أدوية ذات القيمة العالية التي تتطلب تكاليف أكثر بأعتماده على المواد الأولية عالية التكاليف التي تستورد من الخارج ومن أجل الحكم على تنافسية مجمع صيدال بالنظر إلى مؤشر التكلفة يتطلب الأمر مقارنة تكاليف صيدال مع المنافسين في سوق الدواء ولكن لصعوبة الحصول على هذه المعلومات عن المنافسين فقد اقتصرنا على دراسة ميدانية من خلال زيارة مجموعة من الصيدليات الذين أكدوا لنا انخفاض أسعار أدوية صيدال بالمقارنة بالمخابر العالمية الأخرى، وهذا ما يؤكد أن مجمع صيدال يمتاز بميزة تنافسية وهي بيع الأدوية بأسعار أقل من المنافسين ويرجع السبب في ذلك إلى قدرة المجمع في التحكم في التكاليف المدخلات، وأيضاً إلى طبيعة الأدوية المنتجة من طرف المجمع و هي الأدوية الجنيصة في أغلبها، لكن يجب التأكيد هنا على الرغم من انخفاض أسعار أدوية صيدال الجنيصة إلا أن ثقافة المستهلك الجزائري تفضل الدواء

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

الأصلي على الجنيس حتى لو كان سعر الدواء الأصلي مضاعف عن سعر الدواء الجنيسة، ويبقى الطلب متزايد على الأدوية الأصلية التي غالبيتها مستوردة من الخارج و يكون مجمع صيدال أمام تحدي كبير هو إثبات وإقناع المستهلك بجودة الأدوية الجنيسة ومطابقتها لنفس الخصائص والشروط التي تخضع لها الأدوية، الأصلية المقارنة بالمنافسين CLOFENAL و CARDITAL وفيما يلي توضح أسعار بيع منتجين هما الأهم لصيدال.

### 2- مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لقياس تنافسية صيدال

يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: القيمة المضافة/ تكاليف عوامل الإنتاج<sup>1</sup>. ويوضح الجدول التالي تطور مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015.

### جدول رقم (04) تطور مؤشرات الإنتاجية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	البيانات
5251742797	5686997397	621339972	587510753	القيمة المضافة (1)
4181058704	3506290698	10017460955	10090612667	مجموع تكاليف الإنتاج (2)
1.25	1.62	0.06	0.05	الإنتاجية الكلية للعوامل (3)
17.77-	9.46	3.45	-	معدل نمو الإنتاجية
2905838062	3086427880	779379332	752666736	تكاليف العمال (6)
1.80	1.84	0.797	0.78	إنتاجية تكاليف العمال (7)=(1)/(6)
1188926338	973412557	155312509	303668045	الاهتلاكات (10)
4.417	0.584	4.00	17.45	إنتاجية الاستثمارات (11)=(1)/(10)

المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على تقارير تسيير المجمع للسنوات 2012-2015

يلاحظ من خلال الجدول ارتفاع ما كان ينتج عن إنفاق المجمع للدينار من 0.05 دج في سنة 2012 إلى 1.62 دج في سنة 2014، وفي إطار البحث عن أسباب المؤشر تم الاستدلال بالإنتاجية الجزئية للمواد والعمال والاستثمارات، وقد سارت إنتاجية المواد في نفس الاتجاه، أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف أو ساعات العمل فقد انخفضت في سنة 2013 نتيجة لخفض كمية الإنتاج في تلك السنة مع ثبات أو ارتفاع التكاليف إلى انخفاض إنتاجية ساعات العمل.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان، 2015، ص 215.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

3- مؤشر الحصة السوقية: يمكن معرفة الحصة السوقية لأهم مخابر الدواء العالمية خلال سنوات 2012- 2015، وحسب الإحصائيات الولايات المتحدة الأمريكية على سوق الدواء في العالم، حيث يحتل مخبر NOVARTIS المرتبة الأولى عالمياً ويسيطر على أكبر حصة سوقية في سنة 2014 (51.307 مليار دولار) وفي سنة 2015 كانت المرتبة الأولى لمخبر HARVONI الحصة السوقية بـ (18.144 مليار دولار) واحتل بذلك الرتبة الثالثة مخبر LANTUS في سنة 2015 بحصة سوقية تقدر بـ (11.458 مليار دولار) بينما تعرف المخابر الفرنسية والإنجليزية والسويسرية عموماً توازن بين حصصها السوقية ونسبة نموها، كما يلاحظ بأن هذه الشركات تمثل مجتمعة أكثر من 52% من سوق بعد أن كانت تمثل 46% في سنة 2006، وهذا يدل على إتباع إستراتيجية تركيز هذه الصناعة والبحث في مجالها في هذه الدول.

من خلال ماسبق يمكن القول أن مجمع صيدال قد نجح في استغلال موارده من أجل إنتاج الأدوية ويتضح ذلك من خلال النتائج الإيجابية لمؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج والإنتاجية الجزئية لكل عامل من عوامل الإنتاج مما جعل المجمع يمتاز بميزة تنافسية في السوق المحلي لإنتاج الأدوية الجنيسة، وهي تقديم أدوية بأسعار أقل من المنافسين بسبب التحكم في كمية المدخلات (عوامل الإنتاج) وحسن استغلالها لتعظيم المخرجات (الأدوية) أي استخدام مدخلات أقل لإنتاج مخرجات أكثر.

### ثانياً: سياسة التسعير عند مجمع صيدال

تعتبر عملية التسعير لأي منتج عملية في غاية الصعوبة أو التعقيد وذلك بسبب تعدد وتشابك العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى أهداف التسعير لدى المنافسين تعتبر من الأمور الواجب اعتبارها عند وضع السعر لأي منتج<sup>1</sup>، وبالنسبة لتسعير المنتجات الصيدلانية تبدو الأمور أصعب نسبياً وذلك بسبب أن الذي يختار الدواء أو المنتج الصحي هو الطبيب المعالج وليس المريض نفسه متذكراً في نفس الوقت أن هذا العنصر هو الوحيد الذي يأتي بالإيرادات للمنتجين وباقي العناصر تتطلب الاتفاق المستمر على تسويقه أو توزيعه أو إنتاجه وترويجه. وبسبب هذه الأهمية لهذا العنصر، فإن المعنيين بالإيرادات الصحية والدوائية عليهم مهمة تحديد أهم المسائل التي ينبغي إيجاد الحلول المناسبة لها، بشكل عام، هناك عدة قوى لها تأثير كبير على تسعير المنتجات الصيدلانية من أهمها:<sup>2</sup>

- للمنظمات أو المؤسسات المشتريّة الكبيرة في الحجم والموارد قوة كبيرة في فرض الأسعار المربحة،

<sup>1</sup>حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، الطبعة الأولى، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص190  
<sup>2</sup>علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، 2015، ص216.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

- ومع تزايد تنافسية الأسواق الصيدلانية مع دخول منافسين جدد تمارس مختلف المؤسسات المعنية مهمة المحافظة على مبيعاتها الحالية.

كما تؤثر التشريعات الحكومية على مستويات الأسعار لمختلف المنتجات - يحق أهدافها الصيدلانية وبما السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

كما ينبغي الإشارة أنه عندما يدفع المريض كلفة علاجه مباشرة فإنه غالبًا ما تكون هناك حساسية عالية للسعر لابد مراعاتها والتخفيف منها من قبل متخذي القرارات التسعيرية في المؤسسات الصيدلانية، كما أن هذه الحساسية للسعر تزيد كلما كانت الفئة المستهدفة هي من كبار السن أصحاب الدخل الثابت، أما المستهلكين للخدمات الصحية والمنتجات الدوائية الذين لديهم تغطية تأمين قوية فإنهم يظهرون عدم الاهتمام بقضايا مثل كلفة علاجهم وغيرها.

### 1- إستراتيجية التسعير للمنتجات الصيدلانية

من المعروف أن لإستراتيجية التسعير عدة خصائص مشتركة ومتشابهة لتلك الموجودة في القنبلة، لأن نتائج أو عواقب قرارات التسعير الإستراتيجية قد تكون مدمرة أولاً يمكن السيطرة عليها، حيث لا يمكن إيقاف أو تغيير نتائج إستراتيجية التسعير بسهولة وخاصة إذا تم تنفيذها فعلاً، ذلك أن هناك صعوبة كبيرة في تغيير الإستراتيجية السعرية المطبقة للمنتجات الصيدلانية خاصة إذا كان محتوى التغيير المطلوب هو زيادة في الأسعار أو تخفيضها لقد أدت هذه المخاوف إلى أن تتبنى مؤسسات الأعمال بناء هياكل تسعيرية مختلفة، وضمن (ظروف اقتصادية، أوضاع المنافسين، قدرات المستهلكين) محددة وواضحة خاصة في أوقات الكساد. وعليه، لابد من رسم تلك الهياكل السعرية المرنة لمواجهة مختلف التطورات المفاجئة وفي ضوء الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة، وحتى نستطيع فهم هيكل السعر فإننا نحتاج إلى معرفة المؤشرات الهامة في تسعير المنتجات الصيدلانية الجديدة ولابد من اعتبارها عند تسعير هته الأخيرة ومن بينها:<sup>1</sup>

- القيمة الفاعلة للدواء الجديد: تعتبر درجة الفاعلية أو القيمة الفعالة للدواء الجديد من الأمور المحددة لأسلوب التسعير له.

- درجة قوة منافسة البدائل الحالية للدواء الجديد: تعتبر من الأمور المحددة والحاسمة في مستوى السعر للدواء الجديد. ذلك أنه كلما كانت البدائل الحالية ضعيفة من ناحية نوعيتها وفعاليتها كلما كانت هناك فرصة لفرض ذلك السعر الذي يحقق للمنتج أقصى هوامش الربح أو أعلى الحصص السوقية في حالة إتباع سياسة السعر المنخفض.

<sup>1</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 266.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

- أهمية ونوع الدواء الجديد: وهل يعالج أمراض أساسية في سوق معينة أم لا؟ ذلك أن بعض الأدوية الجديدة قد تكون ضرورية لمعالجة أمراض أساسية تدعم الدولة كلفة علاج المواطنين المرضى المعنيين بها، أما إذا كان الدواء الجديد يعالج أمراض يمكن معالجتها بواسطة أدوية صحية أخرى فإن عملية التسعير تكون صعبة ويتدخل في التأثير عليها - أي عملية التسعير - عوامل اجتماعية واقتصادية وصحية أخرى. على سبيل المثال هناك أدوية عديدة تسعر بمستويات سعرية متباينة حيث أن بعضها يسعر بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين وأخرى تسعر كما يسعر المنافسون منتجاتهم الدوائية وأخرى تسعر بأسعار أعلى من أسعار المنافسين.

### 2- إستراتيجية أسعار منتجات صيدال

في مجمع صيدال يعتبر السعر في آن واحد وسيلة تحفيز الطلب وعاملا محددًا للمردودية بالنسبة للمؤسسة، وإن اختيار إستراتيجية السعر تستلزم التحكم في التكاليف والأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للمستهلك وكذا أسعار المنتجات المنافسة فإستراتيجية صيدال من حيث السعر تتمثل في سياسة الكشط وهي عبارة عن الدخول إلى السوق بأسعار منخفضة نوعًا ما وذلك بغية الحصول على أكبر حصة في السوق والتحكم فيه وبالتالي الحصول على الأرباح المرجوة، وبصفة عامة فإن السعر المطبق من طرف المؤسسة منخفض مقارنة مع أسعار المنافسة ويرجع هذا الانخفاض في السعر إلى أن صيدال قامت بإمضاء عدة اتفاقيات لخلق شركات مختلطة، واتفاقيات تصنيع الأدوية في مخابر صيدال لصالح المخابر الأجنبية المنافسة، تعاني مؤسسة صيدال من منافسة كبيرة رغم أنها تعتبر رائدة في مجال الإنتاج وتسويق الأدوية ولكن انفتاح السوق الجزائرية من جهة، وحتمية اللجوء إلى الاستيراد لتغطية العجز في مجال الأدوية شكلا مبررًا هامًا لبروز منافسة في مجال إنتاج وتسويق الأدوية، إن هذه المنافسة يمكن أن نصنفها كما يلي:<sup>1</sup>

#### ✓ المنافسين التقليديين

هؤلاء المنافسين يقومون باستيراد منتجات صيدلانية من دول أوروبية وهذه المنتجات أسعارها مرتفعة بالمقارنة مع منتجات صيدال، لهذا يعتمد هؤلاء المنافسين على استيراد منتجات لا تنتجها مؤسسة صيدال أو منتجات ليست مغطاة بصفة تامة من طرف صيدال وهذه المنافسة لا تؤثر على منتجات المؤسسة ولكنها تؤثر بشكل آخر وهو أن هؤلاء المنافسين يضمنون نصيبًا سوقيًا خاصًا بهم، ويكتسبون تجربة؛ مما يجعل منافستهم في المستقبل صعبة

#### ✓ المنافسين الجدد

<sup>1</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 267.

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

بعد الانفتاح الذي شهده سوق الأدوية وبعد الاتجاه السياسي الذي شاهده الجزائر في الآونة الأخيرة وذلك بالانفتاح على أسواق دولية أخرى، كالاستيراد من الدول العربية فإن مؤسسة صيدال تعاني بعض الشيء خاصة بمنافسة مستوردي الأدوية من المغرب والأردن، وهذا لأن تكلفة الإنتاج هذه الأدوية بهذه البلدان منخفضة نسبياً، مما جعل وضع صيدال، مخرج في مواجهة المنتجات المستوردة من هذه الدول.

### ✓ المنافسين الخطرين

إن الانفتاح سمح للمستثمرين الاستثمار في مجال صناعة الأدوية، وبهذا قامت بعض المؤسسات بإقامة مشاريع لإنتاج الأدوية بالداخل سواء بالاعتماد على نفسها أو بالاشتراك مع مخابر أجنبية، وهذا يشكل منافسة قوية على المؤسسة، حيث قامت هذه المؤسسات باستنزاف الإطارات والعمال المتخصصين لصيدال، وهذا يساعدها على تقليص التكلفة بتقليص تكاليف التكوين ويجعل أسعارها منافسة لأسعار المؤسسة، الحقيقة أن العديد من المؤسسات الصيدلانية تتبنى تلك التكتيكات المؤدية لوضع أسعار لمنتجاتها الجديدة بحيث تكون مساوية لأسعار المنتجات المماثلة والمنافسة لها من جهة أو وضع أسعار من أسعار مثيلتها المنافسة والمعروفة من قبل المنافسين، ويتم وضع أسعار أقل من أسعار المنافسين لبعض الأدوية مثلاً، وهذا ما تتبناه صيدال بهدف تحقيق مبيعات أكبر وزيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها في بيئة تنافسية شديدة.

### 1- تدخل الدولة في تحديد سعر الأدوية

تخضع أسعار الأدوية لحدود قصوى وتسيير وفق قوانين محددة تسمح بحفظ القدرة الشرائية للمجتمع. الشيء الذي يسمح بتفادي كل تجاوز للسعر الأقصى المحدد مهما كانت تكلفة الإنتاج، كما يسمح بالاحتفاظ بمستوى الأسعار لبعض المنتجات التي تعتبر إستراتيجية وذات أهمية بالغة، فالتأمين بالأدوية دون تجاوز الموارد المالية الموجودة دفع بالسلطات العمومية إلى وضع ميكانيزمات مختلفة لمراقبة الأسعار حتى تتمكن من تقليص المصاريف بالعملة الصعبة والحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلكين، وتمت مراقبة أسعار الأدوية على أساس مجموعة من النصوص القانونية لتنظيم هامش الربح التي تسمح بتحديد والتحكم أكثر في أسعار الأدوية. ويتم تحديدها وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 83/90 المؤرخ في 13 مارس 1990 المعدل من طرف المرسوم التنفيذي رقم 151/91 المؤرخ في 18 مارس 1991 والمتعلق بوضع طريقة تحديد أسعار الأدوية المخصصة للاستعمال الإنساني والحيواني.<sup>1</sup>

وتقوم هيئات تحديد أسعار بين سنة 1990 وسنة 1993 حسب نظام الهوامش الموحدة هامش الإنتاج 15% وهامش التوزيع بالجملة 20% وهامش التوزيع بالتجزئة حدد بـ 40%.

<sup>1</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 269.



## الفصل الرابع: تحديد السعر المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

ومنه يتم تحديد سعر بيع الدواء كما يلي:<sup>1</sup>

سعر البيع العمومي الجزائري (PPA) = سعر التكلفة + هامش الجملة + هامش التجزئة + علاوة إضافية للصيدلي (SHP)

سعر التكلفة = سعر الشحن والتأمين (CAF) + مستحقات القابض + حقوق جمركية + مصاريف الاقتراب

سعر (CAF) = سعر خروج المنتج من المصنع (FOB) بالعملة المحلية [الدينار الجزائري] + مصاريف التأمين

ويتم تحديد سعر الدواء المنتج محلياً: سعر الخروج من المصنع = سعر التكلفة (1+20%) وهذه الطريقة تستعملها صيدال في تحديد سعر منتجاتها حيث تركز على (التكلفة+الهامش) وتحدد هذه الطريقة السعر إنطلاقاً من نسبة هامش الإنتاج (20%) مضافاً إليها التكلفة الكلية، وما يمكن قوله أن:<sup>2</sup>

- ✓ بعض المنتجات في السابق استفادت برفع أسعارها قبل انتهاء مدة قرار التسجيل.
- ✓ عرفت في السابق بعض الأدوية المجمع أسعار بيع مرتفعة مقارنة بالأدوية الأصلية (أدوية الأساس).
- ✓ غالباً جدول الأسعار لنفس الجزء المجمع (الجنيس) ومن أصل مختلف متباين من 1 إلى 3.
- ✓ التنظيم والتقنين فيما يخص الهوامش لا يحد على ترقية الأدوية المجمع (الجنيسة).

فتأسيس نظام الأسعار لم يسمح كلية ضمان سوق الأدوية وتخفيض الأسعار ولم يقلل من ثقل التعويضات التي يقدمها الضمان الاجتماعي.

إن صيدال قد سطرت هدف الدخول إلى السوق بأسعار منخفضة وذلك بالتحكم في التكاليف والاستعمال العقلاني للموارد والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج بغية الحصول على أكبر حصة سوقية من جهة وتحقيق المردودية من جهة أخرى.

لكن نرى في السابق أن هذه الإستراتيجية لم تتبع كما سطرت حيث بقيت الكثير من المنتجات تتميز بأسعار مرتفعة، تساوي تقريباً أسعار الأدوية الأجنبية المستوردة من أوروبا وخصوصاً من فرنسا، وهذا ما جعل المستهلك يتجه نحو هذه المنتجات المنافسة والمتعود على استهلاكها منذ سنين.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص272.

دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص272.

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

ولتوضيح سلوك المستهلك الجزائري تجاه منتجات صيدال في السابق لناخذ حالة دواء " ديافاق " Diafag " الموجه لأمراض السكر، فكان سعر هذا الدواء يساوي تقريباً سعر المنتج الفرنسي "دياميكرو Diamicro " الدواء الصالح لنفس المرض، فبالأكد أن المستهلك كان يتجه نحو المنتج الفرنسي للأسباب الموضوعية التالية:<sup>1</sup>

- تعود المستهلك لشراء هذا الدواء منذ زمن طويل. وبالتالي تطورت علاقة ثقة بينه وبين هذا المنتج.
- يفضل المستهلك شراء " دياميكرو Diamicro " ولو كان سعره مرتفع بقليل من منتج صيدال نظراً لنوعية وسمعة البلد المصنّع.
- يعتبر ديافاق "Diafag" من المنتجات الجنيصة (المجمعة) ذات براءة واختراع تحت تصرف الميدان العمومي.

كما هو الحال بالنسبة مثلاً للدواء فلوسيدال "Flucidal" الذي يعتبر من المنتجات الجنيصة (المجمعة) التي تنتجها صيدال وهو عبارة عن مرهم (أنبوب من 40غ) الذي كان يباع بسعر 72.36 دينار جزائري مقابل نيفلوريل "Nufluril" المنتج من طرف المخبر "UPSA" له نفس الشكل أي عبارة عن مرهم (أنبوب من 60 غ) والذي يباع بسعر 72.47 دينار جزائري.

إن كل هذه العوامل تأثر على المستهلك في إتخاذ قرارات شراء المنتجات التي هو بحاجة إليها، ولكن في السنوات الأخيرة بدأت صيدال تطبق إستراتيجياتها المتمثلة في دخول السوق بأسعار منخفضة بغية الحصول على أكبر حصة سوقية، فمثلاً أصبح يباع الدواء فلوسيدال "Flucidal" في السوق بسعر 78.82 دينار جزائري بينما يباع الدواء نيفلوريل "Nufluril" بسعر 110.50 دينار جزائري، أما فيما يخص الدواء دياميكرو "Diamicro" مثلاً، فأصبح غير موجود السوق، فمنذ سنة 2008 بدأت السلطات العمومية الجزائرية تشجع الدواء الجنيص المنتج محلياً ومنع استيراد الأدوية التي يتم إنتاجها محلياً، حيث تم تسجيل انخفاض نسبة استيراد واستهلاك الأدوية الأصلية التي تعد تكلفتها باهظة وارتفاع استهلاك الأدوية الجنيصة وهذا بتقبل المستهلك لهذه الأدوية، وكذلك تشجيع إنتاج أدوية الاختصاص محلياً من أجل تطوير الإنتاج الوطني لتأمين البلاد بالمنتجات الصيدلانية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تحليل ودراسة المنافسة لمجمع صيدال

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص273.

<sup>2</sup> دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص274.

## الفصل الرابع: تدهيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

جهددها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين، وعليه سنحاول قياس تنافسية مجمع صيدال بالإعتماد على بعض مؤشرات التنافسية المتمثلة في الربحية، التكلفة، الإنتاجية الكلية للعوامل، والحصة السوقية.<sup>1</sup>

أولا : قياس تنافسية صيدال اعتمادا على مؤشر الربحية

تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل الشركة واستمرارها وغاية يتطلع إليها المساهمون وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، لذا نجد أن جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين<sup>2</sup>، يمكن توضيح ربحية مجمع صيدال خلال السنوات 2012-2015 في الجدول التالي في شكل النسب التالية: عائد حقوق الملكية، عائد رأس المال، ربحية التكاليف، ربحية رقم الأعمال.

الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) نسبة العوائد على الموارد لمجمع صيدال خلال السنوات 2012-2015

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	البيانات
1172407473.19	1385942685	1298789371	1138362878	النتيجة الصافية (1)
2500000000	2500000000	2500000000	2500000000	رأس مال (2)
18878227211	15969863778	5582872699	4720403328	الأموال الخاصة (3)
11315402577	11077608673	8260950310	8977006454	التكاليف الإجمالية (4)
9507148649	9154174239	10638800928	10678123420	رقم الأعمال (5)
0.46	0.55	0.51	0.45	عائد رأس المال (6)=(1)/(2)
-0.16	+0.08	+0.13	-	معدل نمو عائد رأس المال
0.06	0.08	0.23	0.24	عائد حقوق الملكية (7)=(1)/(3)
-0.25	-0.65	-0.02	-	معدل نمو عائد حقوق الملكية
0.10	0.12	0.15	0.13	ربحية التكاليف (8)=(1)/(4)
-0.17	-0.2	+0.15	-	معدل نمو ربحية التكاليف
0.12	0.15	0.12	0.10	ربحية رقم الأعمال (8)=(1)/(5)
-0.20	+0.25	+0.2	-	معدل نمو ربحية رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على تقارير تسيير المجمع للسنوات 2012-2015

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص201.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص202.

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

توضح هذه النسب مؤشر ربحية المجمع خلال السنوات 2012-2015 في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مع الأدوية المستوردة. وتهدف نسبة عائد رأس المال إلى تقديم المعلومات عن أداء المجمع بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال، حيث حقق سنة 2012 حوالي 0.45 دج من الأرباح وراء كل وحدة نقدية مستثمرة وارتفع إلى 0.55 دج سنة 2014 أي بمعدل يقدر ب 122% بينما توضح نسبة عائد حقوق الملكية ربحية المجمع فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المجمع (المساهمين)، حيث سجلت هذه النسبة ارتفاعا طفيفا من 0.24 سنة 2012 كنصيب لكل مساهم عن كل سهم إلى 0.06 سنة 2015 أي بمعدل يقدر ب -250%. وفي المقابل، توضح نسب ربحية تكاليف المجمع الأرباح المحققة من وراء كل دينار تم إنفاقه، حيث ارتفعت هذه النسبة من 0.1 سنة 2012، ويمكن التأكد من تتبع معدل النمو الذي ارتفع في سنتي 2013 سنة 2014 ووصل إلى 0.15 في سنة 2014، بينما توضح ربحية رقم الأعمال لمجمع صيدال النسبة التي تبين مقدار الأرباح المحققة من رقم الأعمال. ولقد سجل المجمع ارتفاع هذه النسبة سنة 2015 إلى 0.15 بعد أن كانت تقدر ب 0.1 سنة 2012، ثم تراجعت في الانخفاض سنة 2015 وعادت إلى ما كانت عليه سنة 2012 المقدرة 0.12، ومما سبق يمكن القول أن مجمع صيدال حسب مؤشر الربحية، له قدرة تنافسية في المدى القصير وهو ما يؤكد النتيجة السابقة التي تم وصف المركز المالي الحالي لصيدال بالوضع الجيد. غير أن هذه الوضعية معرضة لخطر التهديدات ونقاط الضعف الداخلية التي يجب التفكير في معالجتها باستغلال الأوضاع الجيدة الحالية.

### ثانيا: العوامل المؤثر في تنافسية صيدال

#### 1- العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال : يواجه هذا المجمع بعض العوامل الداخلية

المؤثرة على تنافسيته، والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ غياب رؤية شاملة للتحديات الداخلية وتحديد برنامج وجدول لتحقيقها.
- ✓ تجديد التشريعات والقواعد الداخلية حتى تتكيف مع معايير القانون المفروض من الاتفاقيات الدولية.
- ✓ تقطع عملية التحولات التشريعية والتعليمات وبدون برنامج وتقييم مبدئي للطرق أو الكيفيات الخاصة بتطبيقها.
- ✓ غياب تعليمات واضحة للخطوات الواجب إتباعها نحو التغيير الذي مس براءات الاختراع (مرسوم جويلية 2003) وجدول الشروط المفروض على المستوردين، الأمر الذي كشف عن خطوات إرتجالية قد تؤدي في المستقبل إلى المخاطر.

<sup>1</sup> سامية لطلول ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، مرجع سابق، ص ص: 378-377.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

✓ آثار التغييرات التشريعية أو القانونية على تماسك السياسات التنظيمية التي ستطبق على صناعة الدواء.

✓ التحولات التي ستلحق بالنظام الحالي لمراقبة الواردات من الأدوية والذي سينتج عنه آثار على سياسات السلطات العمومية في مجالات هامة مثل الأسعار، تطوير الصناعة الوطنية للدواء، مراقبة معايير الجودة... وتتطلب كل هذه النتائج إلى تحليل وتوقع مسبق.

✓ اختفاء الحماية ومن ثم التهديدات القوية التي تفرضها المنظمات العالمية والمنافسة الأجنبية على المستوى التقني والمالي والتجاري ليس فقط في مجال الأدوية الأصلية وإنما أيضا في مجال سوق الأدوية الجنيسة.

وانطلاقا مما سبق، تمثل تساؤلات المجمع في معرفة كيف يمكن للسلطات تحمل المسؤولية تجاه حماية الإنتاج الوطني ومشاريع الاستثمارات المحققة والتي هي قيد التنفيذ بدافع من سياستها المباشرة.

وإذا أدت ضرورة تعاقد الجزائر مع اتفاقيات تجارية إقليمية أو متعددة الجوانب إلى خلق ضغط إيجابي للتغيير على المستوى الداخلي، فإن نفس هذه الضغوطات تحمل قيود ثقيلة ومخاطر (تهديدات) أكبر، وبذلك تتمثل الخاصية الأساسية لاتفاقيات UE و OMC عند بداية تطبيقها بأنها مصدر التزامات على القانون الداخلي ومن ثم العامل الداخلي الرئيسي المؤثر على تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء، ومن الآثار الإيجابية للاتفاقيات OMC و UE على مجمع صيدال هو اتجاهها لتحسين جودة منتجاته لتتمكن من منافسة المنتجات الواردة إلى السوق الوطني نتيجة تخفيض الرسوم الجمركية وفتح الأسواق أمام منتجات المنظمات العالمية، بالإضافة إلى الاهتمام بمجال البحث والتطوير والتوسع من خلال التصدير.

### 2- العوامل الخارجية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال<sup>1</sup>

\* الاتفاقية الخاصة بالتدابير الصحية والصحة النباتية SPS فهي تختص بسلامة الغذاء وتدابير حماية صحة الإنسان والحيوان والنبات، على أن لا تشكل قيودا على التجارة الدولية وأن تكون مبنية على أساس علمي، وتطبق بدون تمييز، وأن تكون تدابير الدولة مبنية على المواصفات القياسية الدولية ويجوز للدول أن تكون تدابيرها في مستوى أعلى من المواصفات الدولية إذا كانت مستندة على أساس علمي ومتشعبة مع حكام هذه الاتفاقية، وأن تجري الدول اتفاقيات لغرض الاعتراف المتبادل بتدابير الصحة والصحة النباتية، وأن يتم تقييم المخاطر على أساس علمي، واعتماد مبدأ الشفافية، وتطبيق إجراءات الرقابة والاختبار والمطابقة للتأكد من تطبيق التدابير الصحية والصحة النباتية.

\*\* الأدوية المتاحة بدون وصفة (بالإنجليزية: over-the-counter drugs) هي الأدوية التي تصرف دون وصفة طبية مثل الباراسيتامول وغيره من مسكنات الألم الخفيف، والملينات، ومضادات الحموضة الحاوية على هيدروكسيد الألمنيوم، وبعض أدوية القرحة كمثبطات مستقبلات الهيستامين من النمط الثاني مثل رانيتيدين. تتوفر المنتجات الدوائية OTC للمعالجة الذاتية قانونياً بدون إذن مسبق من أحد العاملين بالرعاية الصحية، مع اشتراط وضوح التعليمات وعدم تجاوز بعض المكونات لمقدار محدد. وتباع بشكل أساسي للحماية والمعالجة ولتفريغ أعراض الأمراض الحادة والمزمنة. ولكن لا تستعمل لمعالجة الحالات الخطيرة والمعقدة والتي تستلزم التوجيه والانتباه من قبل أحد المختصين.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 380-382.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

إن السعى للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة وتطبيق مبادئ اتفاقيات هذه الأخيرة والأخرى الخاصة بالشراكة الأوروبية ستؤدي إلى نتائج مؤثرة على تنافسية صناعة الدواء في الجزائر بما فيها مجمع صيدال بصفة خاصة وعلى نظام الصحة ككل بصفة عامة.

### أ- مخاطر الالتزامات الدولية على تنافسية مجمع صيدال :

وفي إطار السعى لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تعتبر اتفاقية<sup>\*</sup> SPS و OTC ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي ستتخذها السلطات الصحية الجزائرية لتنظيم تدفق تجارة الدواء (الاستيراد بشكل خاص)، وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء...، وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين، ولذلك تكون وزارة الصحة مسئولة لدراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.

كما تهتم أساسا اتفاقية<sup>\*</sup> OMC و ADPIC والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية، وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري، وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة.

وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذا الإجراء في القيود التي تفرضها على سياسات الدول النامية وخصوصا التي تريد تشجيع الدخول السريع للأدوية الجنيسة في ترابها الوطني مثل الجزائر سواء لحاجة صناعتها المحلية أو وارداتها من الأدوية. وبالنظر إلى حالة الجزائر التي تعتمد كثيرا على الواردات من الأدوية، يؤثر اتساع الحماية من خلال براءة الاختراع كثيرا على فاتورة الاستيراد ويمكن تلخيص آثار ومخاطر اتفاقية ADPIC على تنافسية مجمع صيدال في الآتي:<sup>1</sup>

\* - تعرف باللغة الانجليزية(WTO) WORLD TRADE ORGANIZATION وباللغة الفرنسية ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC)، وهو الاسم الحالي للمنظمة الذي اقترحه الوفد الأمريكي في 15 أبريل 1994 عندما وقع وزراء تجارة الحكومات والمجموعة الأوروبية على الوثيقة الختامية في مدينة مراكش. أما التسميات السابقة للمنظمة عديدة يجب التمييز بها وذلك لعدم الخلط والوقوع في الخطأ اللفظي ومن بين هذه التسميات على وجه الخصوص: منظمة التجارة الدولية التي يرمز لها بالأحرف، (ITO)INTERNATIONAL وهي التسمية التي تم اقتراحها في إطار ميثاق هافانا أو ما يعرف بميثاق التجارة الدولية سنة. 1948 وهي المنظمة التي لم تظهر إلى حيز الوجود رغم توقيع 22 دولة عليها في ذلك الوقت منظمة التجارة متعددة الأطراف والتي يرمز لها بالأحرف الأولى MULTILATERAL TRADE ORGANIZATION(MTO) وهو الاسم الذي أطلقه المفاوضون في المنظمة الجديدة حتى يوم 15 ديسمبر 1993 عندما اختتمت مفاوضات جولة أوروجواي في جنيف.

## الفصل الرابع: تهديدس المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

- ✓ خطر الزيادة المبالغة في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان؛
- ✓ خطر اختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها

للحماية ببراءة الاختراع.

- ✓ الخطر على الاتفاقيات الحالية للشراكة مع صيدال والتي قد تلغى من المنظمات التي تفضل تزويد السوق من مصادر إنتاج أجنبية؛
- ✓ خطر تحول العلاج في اتجاه الأدوية الجديدة الناتجة عن التكنولوجيا الحيوية ذات التكلفة العالية والتي تكون بالتأكيد أكثر فاعلية ولكنها محتكرة من طرف الدول الأكثر تقدما؛
- ✓ الخطر المرتبط بارتفاع حجم المنظمات العالمية ومن ثم ظهور عشرات من المنظمات العملاقة المحتكرة لحوالي 80% من السوق العالمي والتي تفرض قوانينها على الدول، كما تحتكر هذه المنظمات التكنولوجيا المتقدمة في صناعة المواد الخام الفعالة وفي الصناعات الثقيلة في الدواء، حيث يكلف ابتكار مادة خام ما يتراوح بين 100 و200 مليون دولار؛
- ✓ يؤدي امتداد فترة الحماية إلى تخلف الصناعة الدوائية عن ملاحقة التطورات العالمية؛
- ✓ احتكار صاحب براءة الاختراع لحقوق الاستيراد؛
- ✓ حماية التصنيع الدوائي في الاتفاقية يؤدي إلى حرمان المجمع من جزء هام من التصنيع الدوائي ومن ثم تقليص الإنتاج؛
- ✓ ارتفاع أسعار المواد الخام الدوائية الداخلة في مدة الحماية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سعر الدواء وبعد تطبيق اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية سوف تفرض بنودها على المنظمات الدوائية ومنها صيدال ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا. ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال للحصول على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما لا يستطيع معه المستهلك الجزائري شراء أدوية صيدال والاتجاه نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعرا أو الأحسن جودة،

- حماية حقوق الملكية ADPIC Accord sur les aspects des Droits de Propriété Intellectuelle والتي أبرمت عام 1994 ومنه تم إدراج حقوق الملكية الفكرية ضمن الإطار التجاري الدولي المتعدد الأطراف و لم تعد مسألة داخلية محلية و إنما أصبحت ذات أبعاد دولية كما هو الشأن بالنسبة لباقي اتفاقات جولة أروغواي. تتكون اتفاقية " تريبيس" من 73 مادة موزعة على سبعة أجزاء عالجت فيها : الأحكام المتعلقة بتوفير حقوق الملكية الفكرية، واكتسابها، واستمرارها، وما يتصل بها من الإجراءات فيما بين أطرافها، ومنع المنازعات، وتسويتها، والترتيبات الانتقالية والمؤسسية، والأحكام النهائية

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 204.

خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية وأن المستهلك لا يستطيع الاستغناء عليه.

#### **ب- ضغوطات نظام تسجيل الأدوية**

يعتبر إدارة نظام التسجيل الأساس لكل نظام سوق الدواء، حيث يتم فيه اختيار موافقة أو رفض دخول الدواء في السوق سواء عن طريق الإنتاج أو الاستيراد، وبذلك يتم فيه التقاء المصالح التجارية وفي نفس الوقت انشغالات تسيير والمحافظة على الصحة العامة، وفي هذا المستوى تستجوب السلطات الصحية خلال تحضيرات مفاوضات الموافقة للدخول في المؤسسة العالمية. كما تتركز عليه الرهانات الأساسية لشكل السوق المستقبلي للدواء.<sup>1</sup>

ونظرا للوضعية الحرجة للجزائر كونها دولة تفاوض للدخول في المؤسسة العالمية للتجارة، فسوف تفرض عليها ضغوطات أكبر خاصة من طرف بعض الدول المتقدمة الأعضاء في المؤسسة العالمية للتجارة في مجال شروط تسجيل المنتجات الدوائية الموجهة للاستيراد، وعليه يجب الاستعانة بخبرة دولية لتدعيم مجموعة العمل (مسئولي وزارة الصحة) التي تفاوض بدون موقع تقني دقيق من أجل تجنب كل الأمور الخاصة بالتسجيلات وتفاذي كل الالتزامات في هذا المجال التي ستكون لها آثار خطيرة وضارة.

#### **✓ السياسة الوطنية لتشجيع الأدوية الجينية**

يساهم تطبيق مبادئ المؤسسة العالمية للتجارة في انهيار إجراءات تشجيع الأدوية الجينية ومن ثم انهيار القدرة التنافسية لصيدال بما أنها مؤسسة لإنتاج وتسويق الأدوية الجينية، ونظريا يعتمد اتجاه تشجيع الأدوية الجينية على القيود التجارية للاستيراد أو التسجيل في الدولة، ولذلك يفترض أن تسجل هذه الأدوية في قائمة لمنعها من الاستيراد وأن تستفيد من تسهيلات على مستوى تسجيلها، الأمر الذي تفنقه الأدوية الجينية في الجزائر، وتقع مسؤولية تشجيع الدواء الجينيس على عاتق وزارة الصحة ولكن قبلها سياسة الحكومة. كما تشترك في ذلك إدارات أخرى مثل الصناعة، المالية، التجارة، الضمان الاجتماعى، البحث العلمى، وكالة الملكية الصناعية...الخ.

إن تغيير إجراءات الاستيراد الموافقة لمبادئ المؤسسة العالمية للتجارة لا يمكنها أن تسمح للتأثير بطريقة مباشرة لتوجيه الاستيراد إلى الأدوية الجينية، ولذلك يجب إيجاد طرق غير مباشرة وأكثر محرضة على هذا العمل، كما يساهم نظام حقوق الملكية الفكرية عند تطبيق الاتفاقية ليس فقط في توضيح القوانين الجزائرية الخاصة بحماية براءات الاختراع، وإنما خاصة في توضيح الأساليب القانونية لاحترام

<sup>1</sup>علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، مرجع سابق، ص 204.



## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

هذه الحقوق عن طريق النظام القانوني، ولذلك يجب الاستعانة بخبرات دولية من أجل التفاوض على ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن صياغة سياسة الأدوية الجنيصة إذا انتهت مفاوضات الدخول إلى المؤسسة، وفي هذه الحالة يؤسف على عدم وجود سياسة لتشجيع الدواء الجنيص. كما يؤسف أيضا عدم إدراج مثل هذه السياسة في المفاوضات الجارية، ويبقى كل الرهان على إيجاد أساليب لدفع (أو إجبار) المنظمات الأجنبية لقبول تقسيم الأسواق مع المنظمات المحلية، ولكن لا تملك الإدارات المسؤولة عن ذلك القدرة على مثل هذه السياسة. ولذلك يفترض أن تعاني الأدوية الجنيصة كثيرا على الأقل خلال السنوات الأولى لتطبيق اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة.

### المبحث الثالث: تحليل الاقتصادي على المستوى الكلي لاتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-2015

ويتأثر الاقتصاد الجزائري في مجمله بعوامل كثيرة من أهمها السياسة النقدية للبنك المركزي والسياسة المالية للحكومة، وينبثق منها أهدافا اقتصادية عامة تتمثل في زيادة معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق العمالة الكاملة واستقرار الأسعار، ويؤثر البنك المركزي على النشاط الاقتصادي من خلال تأثيره على المعروض من النقود والائتمان. بينما تؤثر الحكومة على الاقتصاد من خلال السياسة الضريبية والنفقات العامة وأسلوب تمويل عجز الموازنة وفي إطار ما تقدم سوف نوضح كل من هذه المتغيرات الكلية

#### المطلب الأول: الناتج المحلي إجمالي (GDP)

ويعد مؤشر الناتج المحلي إجمالي (GDP) من أكثر المعايير الإحصائية الاقتصادية الأكثر شمولاً للوضع الاقتصادي، حيث يهتم المستثمرون بهذا المؤشر باعتباره مقياس للنشاط الاقتصادي حيث يهتم المستثمرون بمتابعة الوضع الاقتصادي عن قرب لمعرفة نوع الاستثمار الذي سيلجئون إليه، لأن هذا يترجم إلى زيادة الأرباح المترتبة عليه، خاصة المستثمرون في سوق الأسهم لكن سوق السندات لا يهتم بالنمو الاقتصادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، والآخرين، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطبع، طبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013، ص 257.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

جدول رقم (12-04): قيمة الناتج المحلي الإجمالي ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي خلال

فترة 2012 - 2015

السنوات	2012	2013	2014	2015
القيمة الناتج المحلي الإجمالي	209047	209783	213983	164779
نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي	5583	5493	5496	4154
معدل النمو الناتج المحلي الإجمالي	-	0.35	2%	-23%
معدل النمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي	-	-1.61%	0.05%	-24.42%

المصدر: <http://www.sesric.org>

نلاحظ من خلال الجدول تخلص الجزائر من المعدلات السلبية لنمو في الناتج الداخلي الخام، وقد وصل النمو في الناتج المحلي الإجمالي إلى 0.35% سنة 2013، وتجاوز سنة 2014 نسبة 2% وكان ذلك بسبب انتعاش أسعار النفط في الأسواق العالمية إضافة إلى زيادة الصادرات من المحروقات، وساهمت سياسة الإصلاحات الاقتصادية في خفض عجز الموازنة العامة حيث بعد أن كان سنة 2014 في مستوى 213983 مليون دولار، وانخفض قيمة الناتج المحلي الإجمالي وأصبح سنة 2015 يقدر بـ164779 مليون دولار.

من هنا نرى أن ارتفاع مستويات النمو في الناتج المحلي الإجمالي يؤثر على عملات، وهنا تتأثر أسواق الأسهم ايجابيا وفي نفس الوقت يعتبر نقطة ايجابية بنسبة للمؤسسات الاقتصادية. أما في حالة انخفاض مستويات النمو يقع اقتصاد الدولة في:

- الانكماش يؤدي إلى ضعف كبير في أسواق الأسهم حتى لو كانت مستويات التضخم مرتفعة أيضا، إذ أن النظرة هنا تختلف من وجهة نظر استثمارية بينما يكون تأثير العملة اقل مما يجب لكن في النهاية يتأثر كذلك أسواق الأسهم سلبا.<sup>1</sup>
- أن ارتفاع في مستويات نمو ناتج المحلي الإجمالي إلى زيادة مستويات التوظيف وبذلك زيادة دخل الفرد وهنا ترفع في الإنتاجية وزيادة الطلب عليها وسيرفع كذلك عائد وأرباح الشركات والمصانع.<sup>2</sup>

والجدول التالي يوضح قيمة الناتج المحلي الإجمالي ونصيب الفرد الواحد من الناتج المحلي الإجمالي

### المطلب الثاني: تحليل البطالة والتضخم

حيث سوف يتم توضيح في هذا المطلب كل من تأثير الأجور والبطالة والتضخم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال فترة الدراسة وكيف يؤثر على اتخاذ القرارات الاستثمارية.

### الفرع الأول: تحليل البطالة (Unemployment Rate)

<sup>1</sup> محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> شريف خورشيد، المرجع الشامل للتحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 31

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

تعرف البطالة بأنها ظاهرة اختلال التوازن في سوق العمل، حيث لا يتمكن جزء من قوة العمل في المجتمع من الحصول على عمل منتج، رغم أنه راغب وقادر على القيام بالعمل.<sup>1</sup>

### جدول رقم (13-04) : معدلات البطالة في الجزائر خلال فترة 2012-2015

السنوات	2012	2013	2014	2015
معدلات البطالة	11%	9.8%	10.6%	11.2%

المصدر: <http://www.sesric.org>

وكان صندوق النقد الدولي قد توقع في تقريره الأخير حول الآفاق الاقتصادية العالمية الذي نشر شهر أبريل المنصرم أن تتراجع نسبة البطالة في الجزائر من 11% في 2012 إلى 9.8% في 2013 لا شك أن تخفيض معدل البطالة يعتبر هدفا رئيسيا في أي اقتصاد، فالارتفاع بمستوى العمالة (السعي لتجنب البطالة) يصحبه خلق دخول إضافية تتحول إلى قوة شرائية جديدة تدفع بالأسعار إلى اعلي، ومن ثم يصبح زيادة معدل التضخم هو الثمن الذي يدفعه المجتمع لخفض معدل البطالة فيه، وأي محاولة للحد من التضخم تعني تخفيض هوامش الربح في المشروعات الأمر الذي يؤثر سلبا على الأصول المالية كما سبق الإشارة.<sup>2</sup> ثم ارتفعت إلى 10.6% في سنة 2014 ثم ارتفعت إلى 11.2% في سنة 2015 يعني أن الموارد لا يتم استخدامها بكفاءة بالإضافة أنها تعبر عن تراجع الإنفاق عند المستهلكين وذلك نتيجة أن عدد قليل من الأفراد يتلقوا الرواتب، كل هذا له تأثير سلبي كبير على قطاع العمالة الذي يؤثر أيضا على مؤشرات الإنفاق في الأسواق التي هي المحرك الأساسي للاقتصاد.<sup>3</sup> وتكتسب مشكلة البطالة خطورتها من الاعتبارات التالية:

- ونجد أن هذا يتسبب في تراجع الثقة عند المستهلكين في القطاعات المختلفة من الاقتصاد الأمر الذي يؤدي إلى تراجع مثل هذه القطاعات؛
- نجد أن التأثير المباشر للمؤشر على الأسواق ضعيف نتيجة عدم تعلقه بشكل مباشر بمعدلات التضخم أو النمو، ولكنه قد يكون لها تأثير محدود على أسواق الأسهم باعتبارها تتأثر بأية بيانات تهتم بثقة المستهلكين أو الإنفاق، حيث تدفع هذه المؤشرات حين ترفع إلى زيادة الإقبال على أسهم الشركات مما يدفع أسواق الأسهم إلى الارتفاع بالتبعية.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: تحليل التضخم

1 محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 184.

2 نفس المرجع، ص 185.

3 شريف خورشيد، مرجع شامل في التحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 40.

4 نفس المرجع، ص 41.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

بعد التضخم من اخطر ما يواجه الاقتصاد من ظواهر نقدية حيث يترتب عليه العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية السيئة، وللتضخم تعريفات عديدة منها ما يهتم بإبراز مظهره والمتمثل في ارتفاع الأسعار ومنها ما يركز على بيان سببه.<sup>1</sup> معدل الزيادة في الأسعار، مما يترتب عليه انخفاض في قدراتهم الشرائية، أي بمعنى انخفاض القيمة الحقيقية للثروة.<sup>2</sup>

جدول رقم(14-04): معدلات التضخم في الجزائر

السنوات	2012	2013	2014	2015
معدلات التضخم	8.9%	3.3%	2.9%	4.8%

المصدر: <http://www.sesric.org>

الملاحظ في الجدول أن المستوى العام للأسعار بلغ سنة 2012 نسبة 8.9% إذ يبقى ارتفاع الضغوط التضخمية في الجزائر خلال هذه السنة ارتفاع مستويات الطلب المحلي وتراجع الأسعار العالمية للسلع الأولية والأساسية والمحاصيل الزراعية والمعادن سنة 2013 وعاودت وتيرة التضخم انخفاض بشكل كبير إلى حدود 3.3% ليس هنا النمو السريع لارتفاع الكتلة النقدية وفي عام 2013 انخفض معدل التضخم سنة 2014 إلى 2.9% بشكل كبير ثم ارفعت سنة 2015 قدر بـ 4.8%، في إطار إدارة السياسة النقدية وفي ظرف فائض في السيولة، قام بنك الجزائر برفع عتبة المبلغ الإجمالي لامتناس السيولة تدريجيا إلى 1350 مليار دينار، وبإدخال في شهر جانفي 2014، آلية امتصاص السيولة لسنة أشهر في 2015، أدى الانخفاض القوي في سعر البنترول، المتزامن مع العجز المعتبر في الرصيد الإجمالي لميزان المدفوعات، إلى انخفاض السيولة المصرفية من 2730,9 مليار دينار في نهاية 2014 إلى 1832.6 مليار دينار في نهاية 2015، وقام بنك الجزائر بتعديل عتبات امتناس السيولة، حيث انتقلت هذه العتبة من 1350 مليار دينار في نهاية 2014 إلى 800 مليار دينار في أبريل 2015 ثم إلى 700 مليار دينار في جوان 2015 و 500 مليار دينار في أوت 2015 إلى 300 مليار دينار في أكتوبر، لترتفع إلى 700 مليار دينار في ديسمبر 2015، هذا ويعلن النفاذ التدريجي المرتقب لفائض السيولة المصرفية بعد سنة 2015 في ظرف نمو القروض الموجهة للاقتصاد، عن رجوع المصارف إلى إعادة التمويل من طرف بنك الجزائر، مما يلح على ضرورة إعادة تنشيط الأدوات المناسبة في هذا المجال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 184.

<sup>3</sup> بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz) تاريخ الاصلاح: 2017/01/01، تاريخ الاطلاع: 20/30، 2015، ص 141.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في جبال

ومن بين الآثار التضخم على المؤسسة كما يلي:

- يوجد آثار التضخم على القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية حيث أن أرباح التي تظهر بالقوائم المالية هي أرباح صورية وليست حقيقية هذه من جهة أن الإيرادات التي تظهر في القوائم المالية معبرا عنها بالوحدة النقدية الحالية مقارنة بالمصروف كالاتهلاك وتكلفة المبيعات التي تظهر معبرا عنها بوحدة نقدية غير متماثلة هي خليط من الوحدات النقدية لفترات سابقة والسائدة خلال العام، وهذا ما لا يعطي القيمة الحقيقية لأرباح الشركات وخاصة إذا كان الاقتصاد يعاني من التضخم حيث عندما يكون تحويل القوائم المالية بالوحدة نقد أجنبية هنا يكون تأثير كبير وواضح على إيرادات المؤسسات وهنا تأثير على أسواق المال من حيث تداول أوراق المالية لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>
- وتشير معدلات التضخم المرتفعة إلى أن الطلب على السلع والخدمات في المجتمع ما يفوق القدرات الإنتاجية لهذا المجتمع، الأمر الذي ينعكس بزيادة الطلب على العرض ومن ثم ارتفاع الأسعار، وكلما زادت الفجوة بين الطلب والعرض الناتجة عن زيادة الطلب كلما ارتفعت معدلات التضخم.<sup>2</sup>

➤ وهكذا فإن للتضخم آثارا على توزيع الثروة التي تأخذ شكل الأصول العينية، حيث أن الأفراد الذين يملكون عقارات وأراضي يزيد حج ثروتهم في حالة التضخم.

### المطلب الثالث: تحليل السياسة النقدية والمالية

#### الفرع الأول: تحليل سياسة النقدية في الجزائر

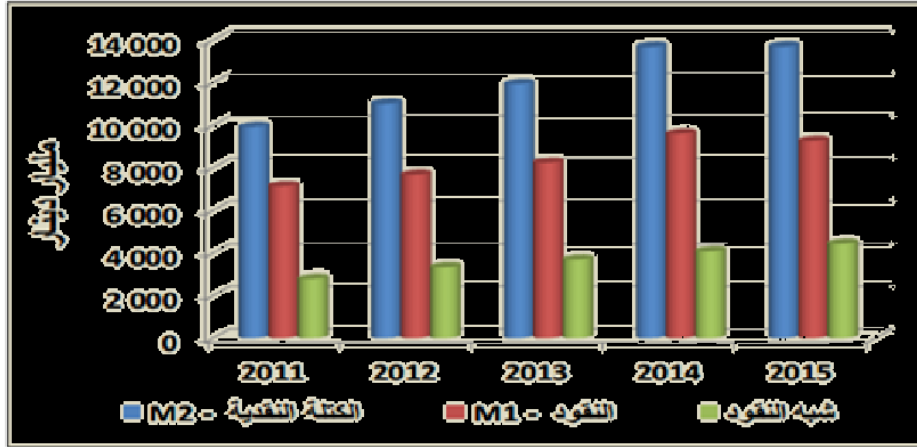
في سنة 2015، وفي تعارض كلي مع الفترة 2010-2014، أين كان متوسط نمو الكتلة النقدية M2 يقدر بنسبة 13.4% سنويا، تميزت الوضعية النقدية المجمع (باحتمساب الودائع لدى الخزينة العمومية ومركز الصكوك البريدية) بنمو شبه منعدم للكتلة النقدية M2 (0.13%) في وضع يتسم بعجز كبير في ميزان المدفوعات، المتزامن، نجم النمو الضعيف جدا للكتلة النقدية بمفهومها الواسع (M2) عن الانخفاض القوي للودائع لأجل لقطاع المحروقات (-41.1%) باستثناء ودائع هذا القطاع، ارتفعت الكتلة النقدية M2 بشكل جد متواضع 2.8%.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي والآخرين، مبادئ علم الاقتصاد، مرجع سابق، ص 311.

<sup>2</sup> محب خلة توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 183.

<sup>3</sup> بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)، مرجع سابق، 2015،

شكل رقم (12-04): طور الكتلة النقدية M2



المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz), تاريخ الاطلاع 2016/10/22، التوقيت 18:20، ص 131. يبرز تطور الكتلة النقدية بمفهومها الواسع (M2) تباينات كبيرة في تطور مكوناتها. فيما يخص المجمع النقدي، M1 الذي ارتفع بشكل معتبر في 2014 بـ (16.4%) فقد سجل تقلصا قدره 3.6% هذه السنة، تحت أثر تقلص الودائع تحت الطلب بـ 13.3% (على مستوى المصارف 12.2%) بينما استأنفت النقود الورقية توسعها بوتيرة مرتفعة تقدر بـ 12.3% (14.2% في 2014) أما فيما يتعلق بالسيولة شبه النقدية، فقد ارتفعت بـ 8.8%، مجرة بارتفاع الودائع لأجل لقطاعات خارج المحروقات (10.3%) في حين، عرفت الودائع لأجل لقطاع المحروقات انخفاضا قدره 9.9% نتج تزايد هذه السيولة عن ارتفاع الودائع لأجل للقطاع الخاص، بنسبة 12.3%، مقابل 3.4% بالنسبة لودائع المؤسسات العمومية خارج المحروقات.<sup>1</sup>

في سنة 2015، وعلى عكس سنة 2014، فإن المصدر الرئيسي لتراجع قائم الودائع المجمع من طرف المصارف (-2.15%)، يكمن في تقلص الودائع تحت الطلب والودائع لأجل لقطاع المحروقات (-41.1%) باستثناء قطاع المحروقات، ازدادت الودائع لدى المصارف بتواضع، بنسبة 1.6%، بسبب انخفاض الودائع تحت الطلب (-12.2%)، الذي تم تعويضه بارتفاع الودائع لأجل والتي واصلت تزايدها بوتيرة 8.8% في 2015 تشير هذه المؤشرات المتعارضة، في الأخير، إلى (أولا) أن تقلص الموارد المجمع على مستوى النظام المصرفي والمالي، الناجم عن حدة الصدمة الخارجية على الاقتصاد الوطني، قد تجسد أيضا بتراجع واضح في وتيرة نمو موارد القطاعات خارج المحروقات و(ثانيا) تزايد حدة

<sup>1</sup> بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz), ص 131 -

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

تغير هيكل الكتلة النقدية، إذ انتقلت الحصة النسبية للنقود الورقية ضمن M2 إلى 30% في نهاية 2015 مقابل 26,7% في نهاية 2014.

تسمح دراسة مقابلات الكتلة النقدية بتحديد العمليات التي تؤثر على تطور الكتلة النقدية والسيولة المصرفية (موارد المصارف في شكل ودائع لدى بنك الجزائر)، عرف صافي الموجودات الخارجية (احتياطيات الصرف المعبر عنها بالدينار) تقلصا بنسبة 2,28% في 2015 يفسر هذا التقلص الطفيف، أخذا بعين الاعتبار أهمية التدفق تفكك احتياطيات الصرف بالدولار، بتراجع قيمة الدينار مقابل العملة الأمريكية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (13-04): هيكل الكتلة النقدية



المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz), 2015، تاريخ الاطلاع 2016/10/22، التوقيت 18:20، ص133.

### الفرع الثاني: السياسة المالية Fiscal Policy

#### أولا: سعر الصرف

تدهور متوسط سعر الصرف السنوي للأورو مقابل الدولار الأمريكي بـ 7.59% في 2012 مقارنة بمستواه لسنة 2011، منتقلا من 1.3920 دولار مقابل واحد أورو في 2011 إلى 1.2864 دولار مقابل واحد أورو في 2012، استمر بنك الجزائر في تسيير سياسة نشطة لمعدل الصرف - التعويم الموجه - مع هدف استقرار سعر الصرف الفعلي الحقيقي وفق تطور الأساسيات. تحسن قليلا متوسط سعر الصرف السنوي للدينار الجزائري مقابل الأورو 0.05% في 2012 مقارنة بسنة 2011، منتقلا من

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 134

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى جىدال

102,2154 دينار جزائري مقابل واحد أورو فى 2011 إلى 102,1627 دينار جزائري مقابل واحد أورو فى 2012، حيث تحسن سعر صرف الدينار مقابل الأورو بـ 3,37% خلال الثلاثى الرابع لسنة 2012 وهذا مقارنة بنفس الثلاثى من سنة 2011، حيث انتقل السعر من 106,5322 دينار جزائري مقابل واحد أورو خلال الثلاثى الرابع لسنة 2011 إلى 102,9469 دينار جزائري مقابل واحد أورو خلال الثلاثى الرابع لسنة<sup>1</sup>.

وفى هذه الوضعية لتقلبات أسعار صرف العملات الصعبة الرئيسية ابتداء من ماي 2013، فقد متوسط سعر الدينار السنوي مقابل الدولار الأمريكى 2,36% من قيمته، استقر متوسط سعر صرف الدينار الجزائري السنوي مقابل الدولار الأمريكى إلى 79,3809 دينار جزائري لواحد دولار فى 2013 مقابل 77,5519 دينار جزائري لواحد دولار فى 2012، بينما فقد متوسط سعر صرف الشهرى للدينار مقابل الدولار الأمريكى 0,6% من قيمته وهذا بين ديسمبر 2012 78.1868 دينار جزائري لواحد دولار و 78.6569 دينار جزائري لواحد دولار)، بلغ سعر الصرف الشهرى لنهاية الفترة للدينار الجزائري مقابل الدولار الأمريكى أقصى قيمة قدرها 81,4128 دينار جزائري لواحد دولار فى نهاية سبتمبر 2013 مقابل قيمة عليا 81.9104 دينار جزائري لواحد دولار سجلها فى نهاية جويلية 2012، من حيث تغيرات نهاية الفترة، عرف الثلاثى الرابع لسنة 2013 زيادة فى قيمة الدينار مقابل الدولار الأمريكى بنسبة 4% مقارنة بالثلاثى الثالث لنفس السنة، حيث انتقل سعر نهاية الفترة من 81.4128 دينار جزائري لواحد دولار فى نهاية سبتمبر إلى 78.1524 دينار جزائري لواحد دولار فى نهاية ديسمبر 2013، ومن زاوية متوسط السعر الثلاثى، بلغت نسبة زيادة قيمة الدينار مقابل الدولار 0,34% بين الثلاثى الثالث والرابع لسنة 2013، أى 80.3915 دينار جزائري لدولار واحد و 80.1209 دينار جزائري لدولار واحد على التوالي. يرتبط هذا التطور الإيجابى بفائض الميزان الجارى للثلاثى الأخير للسنة قيد الدراسة، بعد العجز المسجل خلال التسعة أشهر الأولى، بالتوازي، فقد متوسط سعر الدينار السنوي مقابل الأورو 3,21% من قيمته فى 2013 مقارنة بسنة 2012، منتقلا من 102.1627 دينار جزائري لواحد دولار فى 2012 إلى 105.4374 دينار جزائري لواحد دولار فى 2013 (1,3281 دولار لواحد أورو فى 2013 مقابل 1.2848 دولار لواحد أورو فى 2012)، كما فقد متوسط سعر الدينار الفصلى مقابل الأورو 2.39% من قيمته بين الثلاثى الثالث والرابع للسنة قيد الدراسة، بالمقابل من حيث تغيرات نهاية الثلاثى، ازدادت قيمة سعر صرف الدينار مقابل الأورو بـ 2.75% خلال الثلاثى الرابع لسنة 2013 مقارنة بالثلاثى الثالث من نفس السنة، حيث انتقل السعر من

<sup>1</sup> بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013 التطور الاقتصادى والنقدى للجزائر الموقع: www.bank-of-algeria.dz تاريخ الاصلاح:

2017/01/01، تاريخ الاطلاع: 20:30، ص76.



## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى مجال

109.9155 دينار جزائري مقابل واحد أورو خلال الثلاثي الثالث إلى 106.8930 دينار جزائري مقابل واحد أورو خلال الثلاثي الرابع.<sup>1</sup>

شهدت سنة 2015 تقلبات حادة في أسعار صرف العملات الرئيسية في الأسواق الدولية، خاصة مقابل الدولار الأمريكي، حيث شهدت قيم عدة عملات للاقتصاديات المتقدمة وللبلدان الناشئة والنامية انخفاضا كبيرا مقابل الدولار خلال هذه السنة في سياق هذه التقلبات في أسواق الصرف العالمية وانخفاض أسعار النفط، واصل بنك الجزائر، بصفته المشتري والباع الرئيسي للعملات الأجنبية مقابل الدينار الجزائري، تدخله النشاط في سوق الصرف ما بين المصارف الجزائرية، لضمان هدفه في هذا المجال، وهو الحفاظ على سعر الصرف الفعلي الحقيقي للدينار قريبا من مستواه التوازني، ويجدر بالذكر أن المستوى التوازني لسعر الصرف الفعلي الحقيقي للدينار يتم تحديده حسب أهم أساسيات الاقتصاد الوطني، لاسيما أسعار النفط، مستوى الإنفاق العام والفارق في الإنتاجية بين الجزائر وشركائها التجاريين الرئيسيين، حيث أدى تراجع أسعار النفط، وتفاقم العجز في الميزانية العامة وفي ميزان المدفوعات وكذا توسع فارق التضخم بين الجزائر وشركائها التجاريين الرئيسيين، في سياق انخفاض حاد لعملات الشركاء التجاريين للجزائر مقابل الدولار الأمريكي، إلى بقاء مستوى سعر الصرف الفعلي الحقيقي للدينار فوق مستواه التوازني. أمام هذا الوضع، واصل بنك الجزائر تدخله اليومي، خلال 2015، لغرض إبقاء سعر الصرف الفعلي الحقيقي للدينار قريبا من مستواه التوازني الجديد. بهذا، انخفضت قيمة الدينار الجزائري مقابل العملات الرئيسية بين سنتي 2014 و2015.<sup>2</sup>

مقابل الدولار الأمريكي، انتقل متوسط سعر الصرف السنوي للدينار من 80.57 دينار للدولار الواحد في 2015 إلى 100.46 دينار، أي انخفاضا قدره % 19,81 في نفس الوقت، انخفضت قيمة الدينار الجزائري،<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: تحليل أسعار الفائدة

أن تأثير سعر الفائدة على الأوراق التي تتكون عائدها من تدفق ثابت كالسندات والأسهم الممتازة يكون اكبر، لان ارتفاع أسعار الفائدة يجعل الاستثمار في هذه الأوراق المالية غير تنافسية مما يؤدي إلى قيام المستثمرين بالتخلص منها واللجوء إلى توظيف الأموال في استثمارات تدر عائدا أعلنوا الجدول التالي يوضح معدلات أسعار الفائدة في الجزائر

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 79.

<sup>2</sup> بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الموقع: www.bank-of-algeria.dz تاريخ الاصلاح:

2017/01/01، تاريخ الاطلاع: 20:30، ص 71.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 72.

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في جبال

جدول رقم (15-04): أسعار الفائدة الحقيقية في الجزائر خلال فترة 2012-2015

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	2012	2013	2014	2015
معدلات الفائدة الحقيقية	0.51	8.12	8.45	14.92
معدل النمو أسعار الفائدة الحقيقية	-105.89%	1,493.54%	4.01 %	76.67 %

المصدر: <http://www.sesric.org> تاريخ الاطلاع 2016/09/22، التوقيت 22:30.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل الفائدة الحقيقية لسنة 2012 قدر بـ 0.51% ونلاحظ ارتفاع هذه النسبة سنة 2013 التي قدرتها بـ 8.12%، وفي سنة 2014 ارتفاع طفيف وقدرتها بـ 8.45% أما في سنة 2014 ارتفاع كبير هذه النسبة إلى أكبر نسبة والتي قدرتها بـ 14.92%.

وبالتالي فإن ارتفاع أسعار الفائدة ينتج عنه ما يلي:<sup>1</sup>

➤ تفادي الاستثمارات ذات الدخل الثابت؛

➤ التخلص من الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التأمين التي تتأثر أرباحها كثيرا بالتغيرات في أسعار الفائدة؛

➤ التخلص من الأوراق المالية العائدة للشركات العاملة في الصناعات الدورية والسلع المعمرة حيث اقتناء يتطلب إنفاقا كبيرا من طرف المستهلك ويجبره على اللجوء للاقتراض من أجل ذلك، وبالتالي فإن ارتفاع أسعار الفائدة يؤدي إلى تأجيل شراء هذه السلع فيخفض حجم مبيعات هذه الشركات هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تكلفة الحصول على الموال من طرف هذه الشركات ترتفع بسبب ارتفاع معدلات الفائدة وكنتيجة لهذين العاملين تنخفض الأرباح وتنخفض معها أسعار الأسهم؛

ويعد التنبؤ بأسعار الفائدة من أصعب المهام التي يمكن أن يقوم بها المحلل المالي والاقتصادي، إلا أنه يوجد بعض المحاور الهامة التي يمكن أن تبنى عليها الدراسات المحددة لأسعار الفائدة ومنها:<sup>2</sup>

➤ عرض الأموال من قبل الآخرين عامة وصغار المدخرين على وجه الخصوص؛

➤ الطلب على الموال من قبل المنظمات الاقتصادية لاستخدامها لتمويل الاستثمارات في الأصول المادية من مصانع وآلات ومعدات ومخزون؛

➤ صافي الفرق بين الطلب والعرض الحكومي للأموال، ومن أمثلة زيادة الطلب الحكومي على الأموال الحصول على القروض والائتمانات المصرفية لتمويل نفقاتها أو عجزها، كذلك من أمثلة عرض الحكومة للأموال ما تبرمه من صفقات مع القطاعات الاقتصادية المختلفة سواء لتوريد متطلباتها أو إنشاء مرافقها ومشروعاتها؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 86.

<sup>2</sup> محب خله توفيق، الهندسة المالية، مرجع سابق، ص 187.

## الفصل الرابع: تدهيب مالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

➤ حيث أن سياسة سعر الفائدة المرجعية تؤثر تأثيرا مباشرا في النقد المتداول في القطاع المصرفي ومنه يتأثر لاحق على المستهلك والمستثمر وكل هذا يؤثر في مقدار النقد المتداول في الاقتصاد؛

➤ أن سعر الفائدة يتم التحكم في مستويات التضخم وكذلك مستويات النمو الاقتصادي حيث يتناسب مع مستوى التضخم عكسيا، كذلك مع مستوى النمو في الناتج المحلي الإجمالي بعلاقة عكسية وذلك بخفض سعر الفائدة يدفع لرفع الكفاءة الإنتاجية والاستهلاكية في الاقتصاد لدفع عجلة النمو؛

إلا أن معدلات سعر الفائدة تعد الهدف الوسيط لتأثيرها على جميع المتغيرات والعوامل الاقتصادية المتنوعة وتصبح محددة أساسا لقرارات الاستثمار في المنظمات الاقتصادية وبالتالي للأفراد من المستثمرين؛

ويتميز معدل سعر الفائدة عن غيره من العوامل الاقتصادية الأخرى ذات التأثيرات المتباينة بأهمية المحورية لمعظم قرارات التمويل والاستثمار ويعد هو السبب الرئيسي للمفاضلة بين قرار وآخر، ولذلك تعددت دراسات المستثمرين لإمكانية التنبؤ باتجاهات سعر الفائدة، ويعد التنبؤ بأسعار الفائدة من أصعب المهام التي يمكن أن يقوم بها المحلل المالي والاقتصادي، إلا أنه يوجد بعض المحاور الهامة التي يمكن أن تبنى عليها الدراسات المحددة لأسعار الفائدة منها:<sup>1</sup>

➤ معدلات التضخم السائد والتي تؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للنقود وتفقد المعدل الأسمى لأسعار الفائدة قوته الشرائية بالتبعية ليتولد ما يسمى بالعائد الحقيقي لأسعار الفائدة والذي يعبر عن معدل النمو في القوة الشرائية الناتجة عن عمليات الاستثمار بعد استبعاد معدل التضخم السائد من معدل الفائدة الرسمي.

### المطلب الرابع: تحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري للجزائر خلال فترة 2012-2015

سوف يتم تحليل ميزان المدفوعات والميزان التجاري لدولة الجزائر خلال فترة الدراسة وكيف يؤثرها على اتخاذ القرار الاستثماري.

### الفرع الأول: تحليل ميزان المدفوعات للجزائر خلال فترة 2012-2015

الجدول التالي يوضح رصيد الميزان المدفوعات الجزائري خلال الفترة الدراسة

### جدول رقم (16-04): رصيد ميزان المدفوعات في الجزائر خلال فترة 2012 - 2015

الوحدة: مليون دولار

السنوات	2012	2013	2014	2015
ميزان المدفوعات	12057	1340	(14413)	(27540)
نمو ميزان المدفوعات	-	%0.31	10.47%	%2.21

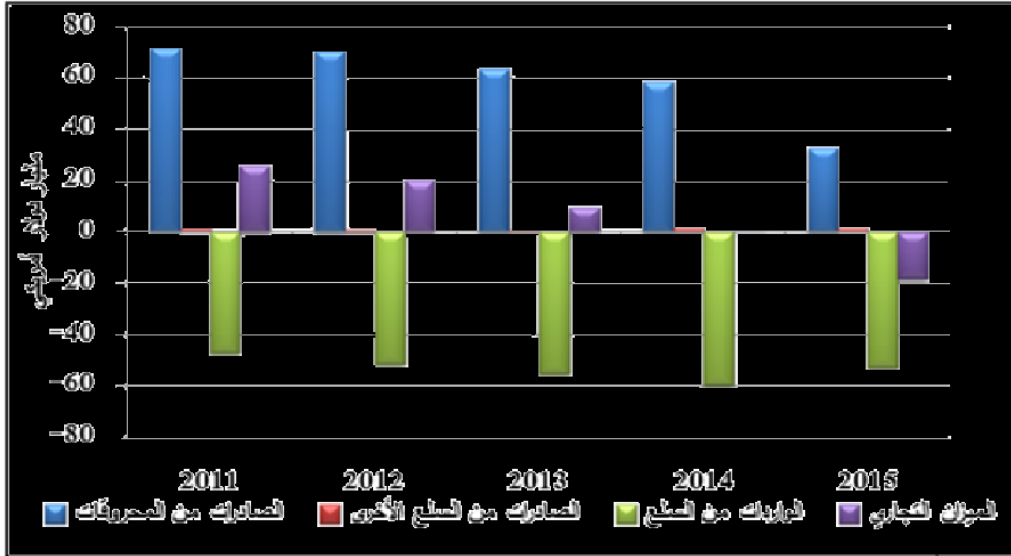
المصدر: <http://www.sesric.org>، تاريخ الاطلاع 2016/09/22، التوقيت 22:30.

1 شريف خورشيد، مرجع شامل في التحليل الأساسي، مرجع سابق، ص52.

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في جبال

نلاحظ أن ميزان المدفوعات المسجل في سنة 2012 قدرة بـ 12057 مليون دولار ونلاحظ انخفاض كبير في قيمة ميزان المدفوعات في سنة 2013 حيث قدر بـ 1340 وفي سنة 2014 قدر العجز بـ 14413، ونلاحظ العجز كبير في ميزان المدفوعات المسجل في سنة 2015 قدرة بـ 27540 مليون دولار والأثر السلبي للتعبير عن مجمل احتياطات الصرف بالدولار، الناجم عن انخفاض قيمة الأورو مقابل العملة الأمريكية، إلى انكماش حاد في هذه الاحتياطات لسنة 2015.

شكل رقم (14-04): تطور أهم أرصدة ميزان المدفوعات خلال الفترة 2011-2015



المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)، تاريخ الاطلاع 2016/09/29، التوقيت 22:30، ص 66.

حيث أن بيانات ميزان المدفوعات لها دلالتها عن الأحوال الاقتصادية للدولة بغض النظر عن الفترات الزمنية التي تغطيها ونذكر أهمية بيانات ميزان المدفوعات على مستوى الكلي أي سياسة الدولة وعلى مستوى الجزئي بنسبة للمستثمر في النقاط التالية:<sup>1</sup>

➤ أن هيكل هذه المعاملات الاقتصادية تعكس قوة الاقتصاد وقابليته مع المتغيرات الحاصلة في الاقتصاد الدولي لأنه يعكس حجم وهيكل كل من الصادرات والمنتجات بما فيه العوامل المؤثرة عليه كحجم الاستثمار ودرجة التوظيف، ومستوى الأسعار والتكاليف إلى غير ذلك؛

➤ أن ميزان مدفوعات يظهر القوة المحددة لسعر الصرف من خلال ظروف الطلب وعرض العملات الأجنبية ويبين أثر السياسات الاقتصادية على هيكل التجارة الخارجية من حيث حجم المبادلات ونوع سلع

<sup>1</sup> شريف خورشيد، المرجع الشامل في التحليل الأساسي، FXHORUS، الطبعة الأولى، 2009، ص 17، تاريخ الاطلاع: 2016/09/29،

## الفصل الرابع: تدهور المال والأقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

التبادل، الشيء الذي أدى إلى متابعة ومعرفة مدى تطور البنيان الاقتصادي للدولة ونتائج سياستها الاقتصادية؛

➤ ويشكل ميزان المدفوعات أداة هامة تساعد السلطات العامة على تخطيط وتوجيه العلاقات الاقتصادية الخارجية للبلد بسبب هيكله الجامع، كتخطيط التجارة الخارجية من الجانب السلعي والجغرافي أو عند وضع السياسات المالية والنقدية، ولذلك تعد المعلومات المدونة به ضرورية للبنوك والمؤسسات والأشخاص ضمن مجالات التمويل والتجارة الخارجية؛

➤ ويعتبر ميزان المدفوعات من أكثر القوائم الإحصائية أهمية بالنسبة لأي بلد فهو يبين المركز التجاري للبلد والتغيرات في صافي مركزه كمقترض أو مقترض دولي والتغيرات في احتياطياته الرسمية من الذهب والعملات الأجنبية؛ لهذه الأسباب فإن ميزان المدفوعات يمكن أن يكون مفيدا جدا للسلطات النقدية للبلد؛

➤ حيث أن جزء من الحساب الجاري هو صافي تدفقات النقدية التي تظهر على قيمة السلع المتبادلة في الميزان التجاري إلى جانب كونها مقياس للدخل بشتى أنواعه إلى جانب المساعدات الحكومية وغيرها، حيث أن قيمة الإيجابية للحساب الجاري تدل على أن نقد الذي يدخل إلى الدولة أكبر من الخارج منها وهذا ما يعطي سيولة كبيرة والعكس صحيح؛

➤ كذلك الحساب الجاري يظهر أيضا الطلب والعرض على العملة عن طريق الصافي وليس بالضرورة أن يتم ذلك عن طريق نسب القيمة الإيجابية إلى الطلب الكبير بل أن الفرق والتغير الكمي أو النسبي في العجز أو الفائض يعطي صورة أقرب للحقيقة ومنه تتأثر العملة أن كانت تغيرات واسعة في الحساب الجاري، أي أن فائض في سجل الحساب الجاري يدل على أن صافي النقد الذي يدخل إلى الدولة أكبر من يخرج منها وهذا ما يعطي سيولة كبيرة في الدولة يعطي قوة للعملة ولأسواق الأسهم وخاصة قطاع التجارة والخدمات والعكس صحيح؛<sup>1</sup>

➤ في حالة ارتفاع الفائض فإن ذلك قد يكون مؤشر مبكر لارتفاع التضخم مستقبلا هذا ويدل في نفس الوقت إلى احتمال (وليس تأكيد) بان يتحسن الناتج المحلي الإجمالي، ومن هنا إذا استمر الارتفاع في الفائض في وقت ترتفع فيه مستويات التضخم فإن ذلك قد يستدعي رفع في الفائدة المرجعية؛<sup>2</sup>

➤ التضخم من الناحية الاقتصادية يؤدي إلى ارتفاع الأسعار المحلية مقارنة بالأسعار الأجنبية، فتنخفض الصادرات وترتفع الواردات نظرا لأن أسعار السلع الأجنبية تصبح أكثر جاذبية بالنسبة للمقيمين، مقارنة مع أسعار المحلية، وتؤدي زيادة الدخل الدولة معينة إلى زيادة الطلب على الواردات، ويحدث العكس في حالة الانخفاض، ولتغير في أسعار الفائدة يؤثر على حركة رؤوس الأموال الداخلة والعكس صحيح وتصبح أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين، ويؤدي إلى ارتفاع قيمة العملة وهنا إلى خفض القدرة التنافسية للسلع والخدمات المنتجة محليا وهذا تشجع المستثمرين على الإنتاج سواء الخدمي أو السلعي

<sup>1</sup> شريف خورشيد، مرجع شامل للتحليل الأساسي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 19.

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى مجال

محليا والعكس صحيح، حيث أن تخفيض سعر الصرف إلى زيادة القدرة التنافسية للصادرات، وتجعل أسعار الواردات اقل جاذبية بالنسبة للمقيمين.<sup>1</sup>

### الفرع الثانى: تحليل ميزان التجارى الجزائرى خلال الفترة 2012-2015

الجدول التالى يوضح رصيد الميزان التجارى الجزائرى خلال الفترة 2012- 2015

جدول رقم (17-04): قيمة الميزان التجارى الجزائرى خلال الفترة 2012- 2015

الوحدة: مليون دولار

السنوات	2012	2013	2014	2015
ميزان التجارى	21409	11067	43060	(13714)

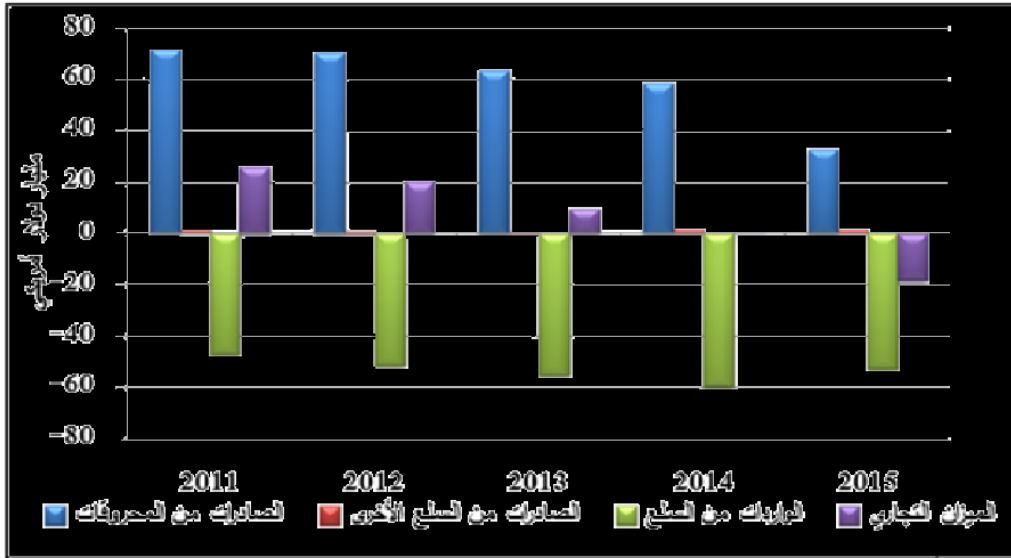
المصدر: <http://www.sesric.org> تاريخ الاطلاع 2016/09/30، التوقيت 23:30.

كان الميزان التجارى سنة 2013 فى حالة فائض يقدر بـ 11067 مليون دولار أمريكى مقابل 21409 مليون دولار فى عام 2012 أى أن قيمة الصادرات انخفضت بـ 10342 مليون دولار أما فى سنة 2014 تطور الميزان التجارى وحقق فائض كبير قدر بـ 43060 مليون دولار أى زيادة قدرها 31993 مقارنة بالسنة السابقة ويرجع تحسن التجارة الخارجية نتيجة ارتفاع صادرات المحروقات حيث أنعكس التوجه الإيجابى للصادرات، وفى سنة 2015 فقد حقق الميزان التجارى عجز قدر بـ 13714 هذا راجع إلى ارتفاع الواردات وانخفاض قيمة الصادرات وراجع انخفاض الصادرات نتيجة انخفاض سعر البترول، والشكل التالى يوضح تطور بنود الميزان التجارى.

شكل رقم (15-04): تطورات بنود الميزان التجارى (2011-2015)

<sup>1</sup>إسام الحجار، العلاقات الاقتصادية الدولية، المؤسسة الجامعية النشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص 64.

## الفصل الرابع: تشخيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال



المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2015 التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)، مرجع سابق، ص 63.

ويمكن تلخيص آثار ميزان المدفوعات على الاقتصاد البلد، ونذكر أهم النقاط التالية:  
 ففي حال سجل الميزان التجاري قيمة ايجابية هذا يدل على أن صافي النقد الذي يدخل الدولة أكبر من الذي يخرج منها وهذا ما يعطي سيولة كبيرة في الدولة ويعطي قوة للعملة وقوة في أسواق الأسهم وخاصة قطاع التجارة والاستثمار، كما أن العجز يؤدي في النهاية إلى انخفاض العملة كما اشرنا سابقا إليها مما يقلل القدرة الشرائية سواء للمستثمر والمستهلك.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: التشخيص المالي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24 ديسمبر 2003، ص 21.

## **الفصل الرابع: تشخيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال**

تعد مجمع صيدال من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأدوية على مستوى الوطني، وسنحاول في هذا المبحث القيام بتشخيص المالي لمجمع صيدال، وتم استخدام الأدوات والبرامج التي تساعد في التشخيص المالي، بغية التوصل إلى النتائج تساعد متخذ القرار استثمائية.

**المطلب الأول: تحليل الهيكل المالي على أساس الميزانية لمجمع صيدال**

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى تحليل هيكل المالي لمجمع صيدال كما يلي:

**الفرع الأول: تحليل الميزانية من المنظور الوظيفي**

**أولاً: إعداد الميزانية الوظيفية لمجمع صيدال**

لانتقال من الميزانية المالية إلى الميزانية الوظيفية لا بد من إجراء بعض التعديلات وذلك اعتماداً على المعلومات المدرجة في الميزانية نفسها، والجدول التالي يوضح الميزانية الوظيفية لمجمع صيدال لأربعة سنوات.

**الجدول رقم (18-04): الميزانية الوظيفية لمجمع صيدال لسنة 2012-2013-2014-2015**

الوحدة: دينار جزائري



**الفصل الرابع: تدهوس المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سبدال**

القيمة الصافية 2015	القيمة الصافية 2014	القيمة الصافية 2013	القيمة الصافية 2012	الأصول
58268550.00	87341040.00	58268550.00		<b>الإستخدامات الثابتة</b>
8783598.83	18599199.87	4595606.73	5226953.00	قاري الشراء
0.00	0.00			التثبيتات غير المادية
3253653353.87	3253653353.87	1855005209.87	1830781699.87	التثبيتات المادية
900246841.66	847360897.56	639342770.79	640297722.23	أراضي
1199953611.28	825307373.29	131631641.53	137949701.90	مباني
86261341.26	278103983.68			تثبيتات مادية أتح
2326928245.07	5188595357.17	288763274.24	155476169.87	تثبيتات ممنوح امتيازها
2615469588.72	2725481076.01			تثبيتات جاري إنجازها
				التثبيتات المالية
				السندات الموضوعه موضع المعادلة
			5335048329.19	المؤسسات المشتركة
101855294.75	135653591.34	83031135.19		المساهمات الأخرى والحسابات الدائنة الملحقة
				سندات أخرى مئبئة
455594529.21	463434650.38	57472865.24	700579.00	القروض والأصول المالية الأخرى غير الجارية
				ضرائب مؤجلة على الأصل
11007014954.65	13823533523.17	8499020783.38	8105481155.06	مجموع الاستخدامات الثابتة
				<b>الأصول المتداولة</b>
				<b>الأصول المتداولة للإستغلال</b>
5025228830.55	4376143808.49	34974763.70	108025581.36	المخزونات والجاري إنجازها
3313141773.83	3748973002.80	3355320448.58		الديون الدائنة-الإستخدامات المماثلة
1090237427.04	1211075073.54	12365328.68	3493902377.29	الزبائن
18708333.33	40666666.67	12500000	35765693.77	الضرائب
				<b>الأصول المتداولة خارج الإستغلال</b>
214977280.86	116717205.01	4915183531.27	3650887491.63	المدفون الأتحرون
				الأصول الجارية الأتحرى
				الموجودات وما يماثلها
				<b>خزينة الأصول (إستخدامات الخزينة)</b>
3018559989.19	3018559989.19	2018559989.19	18559989.19	توظيفات وأصول مالية جارية
5175949676.68	5917989912.12	3554356723.23	4241713784.41	الخزينة
17856803311.48	18430125657.82	13903260784.65	11548854917.65	مجموع الأصول المتداولة
28863818266.13	32253659180.99	22402281568.03	19654336072.71	مجموع الأصول (الإستخدامات) بفقبة إجمالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal  
d'administratio

الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى وحوره فى اتخاذ القرارىه الاستثمارية فى سيدال

2012	2013	2014	2015	الخصوم
2500000000.00	2500000000.00	2500000000.00	2500000000.00	<u>الموارد الثابتة</u>
1078562383.88	1780605262.12	0.00	2586812201.59	رأس المال الصادر
		11269513985.78	12053616671.74	رأس المال غير المطلوب
		211470238.71	138087928.15	مساهمات الدولة
1138362878.24	1298789371.44	1385942685.95	1172407473.19	العلاوات والاحتياطات
3478065.94	3476065.94	602936867.71	427302936.60	فارق إعادة التقييم
				فارق المعادلة
				النتيجة الصافية
				رؤوس الأموال الخاصة الأخرى -تحليل من جديد
436853837.63	1260291448.70	2684181562.96	4190157590.77	القروض والديون المالية
		267823005.95	267823005.95	الضرائب (المؤجلة والمرصودة لها)
		3456705764.33	1061401552.48	الديون الأخرى غير الجارية
2876218286.79	226855087.04	1347430880.10	1580101125.54	المؤونات والمنتجات المدرجة فى الحسابات سلفا
8033475452	7070017235	23726004991	25977710486	<u>مجموع الموارد الثابتة</u>
				<u>الخصوم المتداولة</u>
				<u>الخصوم المتداولة للاستغلال</u>
7371016606.56	8606114697.68	1390279704.08	1926054185.99	الموردون والحسابات الملحة
34463586.86	42796175.93	347336380.51	385749968.56	الضرائب
				<u>الخصوم المتداولة خارج الاستغلال</u>
3894756125.95	6324559120.23	2956108508.19	3543560345.02	الديون الأخرى
				<u>خزينة الخصوم</u>
320624300.86	358792338.95	444088681.85	420584195.41	خزينة الخصوم
11620860620	15332262333	5137813275	627594860620	<u>مجموع الخصوم المتداولة</u>
19654366072.71	22402281568.03	28863818266.13	32253659180.99	<u>المجموع مجموع الخصوم بالقيمة الإجمالية</u>

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

### ثانيا: تحليل الميزانية الوظيفية

الهدف من بناء الميزانية الوظيفية إلى استخراج المؤشرات المالية التي تقيس درجة تحقيق التوازن المالى، وهنا سوف نحسب رؤوس الأموال العاملة كما يلي:

#### 1- رأس المال العامل الصافى

الجدول رقم (19-04): حساب رأس المال العامل الصافى لمجمع صيدال أعلى الميزانية.

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	البيان
8033475452	7070017235	23726004991	25977710486	الأموال الدائمة
11007014954.65	13823533523.17	8499020783.38	8105481155.06	الأصول الثابتة
2973539503-	6753516288-	15226984208	17872229331	رأس المال العامل الصافى

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

من خلال الجداول نلاحظ أن رأس المال العامل الصافى موجب خلال السنتين، حيث بلغ في سنة 2012 مبلغ (17872229331)، وانخفض في سنة 2013 ليصل إلى (15226984208) وهو ما يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة، وهذا الانخفاض راجع في رأس المال العامل الصافى في سنة 2013 مقارنة بالسنة الماضية 2012 يعود إلى انخفاض في الديون الطويلة الأجل ومساهمات الدولة وهذا اثر على مجموع القيم الأموال الدائمة، أما في السنتين 2014 و 2015 نلاحظ أن رأس المال العامل الصافى سالب حيث بلغ في سنة 2014 مبلغ (-6753516288)، وفي سنة 2015 انخفض رأس المال العامل الصافى مقارنة بسنة 2014 حيث قدر ب (-2973539503)، وهو ما يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة، وإن المؤسسة تعجز عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، كما يدل على أنه هناك ارتفاع في عجز المؤسسة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عن طريق الأصول الجارية.

#### 2- احتياجات رأس المال العامل للاستغلال

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال=الأصول المتداولة للاستغلال- الخصوم المتداولة للاستغلال.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتساعى وءورء فى اءءاء القءاراءء الاسءءمارة فى صءءال

ءءول رقم (20-04): ءساب اءءءاءاء رأس المال العامل للاءءءلال لمءء صءءال ءلال فءرة (2012-2015)

الوءءة: ءءنار ءزائرى

2015	2014	2013	2012	البءان
9447316365	9376858552	3415160541	3637693652	الأصول المءءاولة للاءءءلال
7405480193	8648910874	1737616085	2311804155	الءصوم المءءاولة للاءءءلال
2041836172	727947678	1677544456	1325889497	اءءءاءاء رأس المال العامل للاءءءلال

المصدر: من إءءاء الباءء اعءماءا على معلوماء 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاء من ءلال الءءول أن اءءءاءاء رأس المال العامل موءبة ءلال سنواء الأربعة (2012-2015)، ءءء أن أعلى ءءمة لاءءءاءاء رأس المال العامل ءانء فى 2015 وهءا فعنى فعنى أن الشءرة ءمءلك هامش أمان فمكنها من مواءة ءواءء ءورة الاءءءلال الءى ءمس السوءلة، وأن الموءسة ءعءز عن ءمومل اسءءماراءها وباقى الاءءءاءاء المالىة باسءءام موارءها المالىة الءائمة، ءما فءل على أن الموءسة ءملك القءرة على مواءة الاءءءاءاء قصىرة الأءل عن ءرءق الأصول الءارىة.

### 3- اءءءاءاء رأس المال العامل ءارء الاءءءلال:

اءءءاءاء رأس المال العامل ءارء الاءءءلال = الأصول المءءاولة ءارء الاءءءلال - الءصوم المءءاولة ءارء الاءءءلال.

ءءول رقم (21-04): ءساب اءءءاءاء رأس المال العامل ءارء الاءءءلال لمءء صءءال ءلال فءرة (2012-2015)

الوءءة: ءءنار ءزائرى

2015	2014	2013	2012	البءان
214977281	116717205	4915183531	3650887492	الأصول المءءاولة ءارء الاءءءلال
3894756126	6324559120	2956108508	3543560345	الءصوم المءءاولة ءارء الاءءءلال.
3679778845-	6207841915-	1959075023	107327147	اءءءاءاء رأس المال العامل ءارء الاءءءلال للاءءءلال

المصدر: من إءءاء الباءء اعءماءا على معلوماء 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال موجبة خلال سنتين (2012-2013)، حيث أن أعلى قيمة لاحتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال كانت في 2013 قدرة بـ (1959075023) وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة خارج الاستغلال ولا تؤثر على استخدامات الاستغلال التي تمس السيولة، أما في السنتين الأخيرتين (2014-2015) هنا نلاحظ أن قيم احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال سالبة وهنا وأن المؤسسة تعجز عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة خارج الاستغلال وهنا يؤثر سلبا في حالة مطالبة مواردها المالية خارج الاستغلال هنا تجبر المؤسسة بتمويل من موارد المؤسسة الخاصة بالاستغلال، أي أن المؤسسة لا تملك القدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عن طريق الأصول الجارية خارج الاستغلال.

### 4- احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل للاستغلال + احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال.

جدول رقم (22-04): حساب احتياجات رأس المال العامل لمجمع صيدال خلال فترة (2012-2015)

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	البيان
2041836172	727947678	1677544456	1325889497	احتياجات رأس المال العامل للاستغلال
3679778845-	6207841915-	1959075023	107327147	احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال
1637942673-	5479894237-	3636619479	1433216644	احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال سنتين (2012-2013)، حيث أن أعلى قيمة لاحتياجات رأس المال العامل كانت في 2013 وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة، وأن المؤسسة تعجز عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، كما يدل على أن المؤسسة تملك القدرة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل عن طريق الأصول الجارية، أما في السنتين (2014-2015) كانت القيم سالبة هذا يعني أن المؤسسة تواجه مشكلة في حالة مقارنة مع التزاماتها المالية الواجب أدائها وعلى المؤسسة أن تحاول أن تقلل استخدامات الدائمة بما يتناسب و مواردها المالية المتداولة. لكن نلاحظ أيضا أن طبيعة المؤسسة كبيرة و تحتاج إلى مواد أولية كبيرة لأنها تقوم باستردادها



**الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال**

**الجدول رقم (24-04): الميزانية المالية لمجمع صيدال خلال الفترة 2012 إلى غاية 2015**

الوحدة: دينار جزائري

القيم الصافية 2014	القيم الصافية 2015	القيم الصافية 2013	القيم الصافية 2012	الأصول
58268550.00	87341040.00	58268550.00		<b>الأصول غير الجارية</b>
8783598.83	18599199.87	4595606.73	5226953.00	فارق الشراء
0.00	0.00			التبتيات غير المادية
3253653353.87	3253653353.87	1855005209.87	1830781699.87	التبتيات المادية
900246841.66	847360897.56	639342770.79	640297722.23	أراضي
1199953611.28	825307373.29	131631641.53	137949701.90	مباني
86261341.26	278103983.68			تبتيات مادية أخ
2326928245.07	5188595357.17	288763274.24	155476169.87	تبتيات ممنوح امتيازها
				تبتيات جاري إنجازها
				التبتيات المالية
				السندات الموضوعه موضع المعادله
2615469588.72	2725481076.01		5335048329.19	المؤسسات المشاركة
				المساهمات الأخرى والحسابات الدائنة
				الملحقة
101855294.75	135653591.34	83031135.19	700579.00	سندات أخرى متبنة
455594529.21	463434650.38	57472865.24		القروض والأصول المالية الأخرى غير الجارية
<b>11007014954.65</b>	<b>13823533523.17</b>	<b>8499020783.38</b>	<b>8105481155.06</b>	<b>مجموع الأصول غير الجارية</b>
5025228830.55	4376143808.49	34974763.70	108025581.36	<b>الأصول الجارية</b>
3313141773.83	3748973002.80	335320448.58	3493902377.29	المخزونات والجاري إنجازها
1090237427.04	1211075073.54	4915183531.27	3650887491.63	الديون الدائنة-الإستخدامات المماثلة
214977280.86	116717205.01	12365328.68	35765693.77	الزبائن
18708333.33	40666666.67	12500000		المدينون الآخرون
3018559989.19	3018559989.19	2018559989.19	18559989.19	الضرائب
5175949676.68	5917989912.12	3554356723.23	4241713784.41	الأصول الجارية الأخرى
				الموجودات وما يماثلها
				توظيفات وأصول مالية جارية
				الخزينة
<b>17856803311.48</b>	<b>18430125657.82</b>	<b>13903260784.65</b>	<b>11548854917.65</b>	<b>مجموع الأصول الجارية</b>
<b>28863818266.13</b>	<b>32253659180.99</b>	<b>22402281568.03</b>	<b>19654336072.71</b>	<b>المجموع العام للأصول</b>

**الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سيدال**

2012	2013	2014	2015	الخصوم
2500000000.00	2500000000.00	2500000000.00	2500000000.00	الأموال الخاصة رأس المال الصادر رأس المال غير المطلوب
1078562383.88	1780605262.12	0.00	2586812201.59	مساهمات الدولة
		11269513985.78	12053616671.74	العلاوات والاحتياطات
		211470238.71	138087928.15	فارق إعادة التقييم
1138362878.24	1298789371.44	1385942685.95	1172407473.19	فارق المعادلة
3478065.94	3476065.94	602936867.71	427302936.60	النتيجة الصافية
				رؤوس الأموال الخاصة الأخرى خرجهل من جديد
4720403328.06	5582872699.50	15969863778.16	18878227211.27	المجموع 1
436853837.63	1260291448.70	2684181562.96	4190157590.77	الخصوم غير الجارية
		267823005.95	267823005.95	القروض والديون المالية
		3456705764.33	1061401552.48	الضرائب (الموجلة والمرصودة لها)
2876218286.79	226855087.04	1347430880.10	1580101125.54	الديون الأخرى غير الجارية
				المؤونات والمنتجات المدرجة في الحسابات سلفا
313072124.24	1487146535.74	7756141213.34	7099483274.74	مجموع الخصوم غير الجارية 2
7371016606.56	8605114697.68	1390279704.08	1926054185.99	الخصوم الجارية
34463586.86	42796175.93	347336380.51	385749968.56	المورنون والحسابات الملحة
3894756125.95	6324559120.23	2956108508.19	3543560345.02	الضرائب
320624300.86	358792338.95	444088681.85	420584195.41	الديون الأخرى
11620860620.23	15332262332.79	5137813274.63	6275984694.98	خزينة الخصوم
19654366072.71	22402281568.03	28863818266.13	32253659180.99	مجموع الخصوم الجارية 3
				المجموع لعام للخصوم

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات croup saidal rapport du conseil 2012-2015

d'administratio

ب: إعداد الميزانية المالية المختصرة

الجدول رقم (25-04): الميزانية المالية المختصرة السنوات 2007-2008-2009



الفصل الرابع: تدهيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سيدال

الوحدة: دينار جزائري

الوحدة: دينار دج

أ- الأصول

2015		2014		2013		2012		السنوات/الأصول
النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	
%39	11007014954.65	%42	13823533523.17	%38	8499020783.38	%41.20	8105481155.06	الأصول الغير جارية
%61	17856803311.48	%58	18430125657.82	%62	13903260784.65	%58.80	11548854917.65	الأصول الجارية
%17.9	5025228830.55	%13.4	4376143808.49	%9.80	34974763.70	%5.40	108025581.36	قيم الاستقلال
%24.9	7199115552	%29.5	10313929298	%36.20	8135991937	%33	7655624804	قيم قابلة للتتحقق
%18.2	5175949676.68	%15.1	5917989912.12	%16	3554356723.23	%20.60	4241713784.41	قيم جاهزة
%100	28863818266.13	100%	32253659180.99	%100	22402281568.03	100%	19654336072.71	المجموع

الوحدة: دينار دج

ب - الخصوم

2012		2013		2014		2015		السنوات/الخصوم
النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	
%28.3	4720403328.06	%25	5582872699.50	%55.4	15969863778.16	%58.5	18878227211.27	الأموال الجماعية
%1.9	313072124.24	%6.6	1487146535.74	%26.80	7756141213.34	%22	7099483274.74	الديون الطويلة الأجل
%69.8	11620860620.23	%17.8	15332262332.79	%17.80	5137813274.63	%19.5	6275984694.98	الديون قصيرة
%100	19654366072.71	100%	22402281568.03	%100	28863818266.13	100%	32253659180.99	المجموع

المصدر: تم إعداد الميزانية المالية بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من الشركة.

## الفصل الرابع: تدهيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

ثانيا: تحليل الميزانية المالية من المنظور المالي لمجمع صيدال

أولاً: نسب السيولة

نقوم بحساب نسب السيولة للشركة من أجل معرفة قدرة الشركة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على نسب السيولة للشركة موضوع الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (26-04): جدول نسب السيولة لسنوات(2012-2015)

نسب السيولة				
السنة	2012	2013	2014	2015
نسبة سيولة العامة	0.96	0.82	1.42	1.33
نسبة السيولة السريعة	1.02	0.76	3.15	1.97
نسبة السيولة الجاهزة	0.36	0.23	1.15	0.82

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على الميزانيات المالية.

### 1. تحليل نسبة السيولة العامة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال خلال ثلاث سنوات من (2012-2013-2014-2015)، حيث بلغت نسبة التداول في سنة 2012 نسبة 0.96 وهذا يعني أنه لا يوجد فائض في الأصول الجارية بعد تغطية كل الديون أي أن الخصوم الجارية (الديون قصيرة الأجل) هي لا تكفي كمصدر لتمويل الأصول الجارية وللحكم على حالة السيولة جيدة فنجد الخبراء حدادها بين 2 إلى 1 وإذا كانت اقل من ذلك تشير إلى أن الوحدة تواجه مشكلة مالية، أما في سنة 2013 بلغت نسبة التداول 0.82 وهذا دليل على أن نسبة التداول انخفضت، لأن الديون القصيرة تضاعلت بجانب الأصول الجارية، ولزالت الشركة تعاني مشكلة مالية، أما في سنة 2013 ارتفعت نسبة التداول لتصل إلى 1.42 وكذلك في سنة 2015 بلغة النسبة 1.33 وهذا يعني أن الشركة في حالة جيدة فإذا ارتفعت هذه النسبة أكثر فهذا دليل على أن الديون قصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول الجارية، وهذا ما يجعل الشركة تلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز، ومن أجل الوصول إلى نسبة نموذجية يجب على الشركة إعادة النظر في سياسة التخزين.

### 2. تحليل نسبة السيولة السريعة

تعمل هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي لأنه كما سبق الإشارة إليه أنه أقل عناصر الأصول الجارية سيولة وسرعة للتحويل إلى نقدية، وتكون هذه النسبة مقبولة إذا كانت مساوية للواحد.

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى ميدال

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن النسبة فى ثلاث سنوات خلال فترة الدراسة، وهى نسبة مرتفعة حيث قدرة فى سنة 2012 بـ 1.02 وفى السنة 2014 بـ 3.15 وفى سنة 2015 قدرة [1.97 وهذا راجع إلى ارتفاع قيمة المدينون الآخرون حيث بلغت فى السنوات 2012-2014-2015 على التوالي (18.5%، 3.75%، 3.77%) على التوالي من قيمة أصول الشركة، ومن أجل الوصول إلى نسبة نموذجية يجب على الشركة إعادة النظر فى سياسة تحصيل الحسابات المدينون الآخرون، أما فى السنة 2013 حيث كانت نسبة السيولة السريعة 0.76 وهى نسبة غير جيدة مقارنة بالسنوات الأخرى وهذا دليل أن الأصول الجارية باستثناء المخزونات غير قارة على تغطية الالتزامات مؤسسة الأقل من سنة وهنا المؤسسة لا تعاني نسبيا فى تسديد الديون القصيرة الأجل.

### 3. تحليل نسبة السيولة الجاهزة

وتعد هذه النسبة أكثر صرامة فى قياس سيولة الشركة لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى الشركة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونها أو تحصيل مدينينا، وتتراوح القيمة النموذجية لهذه النسبة بين (0,2 إلى 0,6) ومن خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للشركة لسنة 2012 تقدر بـ 0,36 وهى نسبة جيدة، وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها أما بالنسبة لسنة 2013 تقدر نسبة السيولة الجاهزة للشركة بـ 0,23، هذا يشير أن الشركة لم تجد أى صعوبة فى مواجهة التزاماتها المستحقة فى تواريخ استحقاقها، أما فى سنة 2014 بلغت نسبة 1.15 على الشركة أن لا تحتفظ على السيولة الا بقدر معقول لمواجهة التزاماتها ولزيادة ثقة الجهات التمويلية للشركة.

### ثانيا: نسب التمويل

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد الشركة على أموال الغير فى تمويل أنشطتها، ولها أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد والخطر.

### الجدول رقم (27-04): جدول نسب التمويل لسنوات (2012-2015)

نسب التمويل				
2015	2014	2013	2012	السنة
0.607189909	0.750789995	0.446716868	0.41469614	نسبة الاقتراض
2.528159548	3.01267999	0.807392891	0.708512924	نسبة الديون إلى حقوق الملكية
0.457297049	0.511448048	2.791616304	3.204956003	نسبة التمويل الدائم
0.428854085	0.403867267	1.879023971	2.329069287	نسبة التمويل الخاص

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على الميزانيات المالية.

## الفصل الرابع: تدهبص المالى والاقتصادى وحبوره فى اأأاذا القراراء الاسأأمارية فى صبداال

1. أأللل نسبة الاأأراض: أأبن هأه النسبة مءى اعأماا الشركة على أموال الالب فى أمولل أصولها، وأأقر هأه النسبة بـ41.46% فى سنة 2012 لأأرأع هأه النسبة إلى 44.67%، وهأا رابأ إلى نسبة مورءون والءبون الأأرى نسبة فى سنة 2012 نسبة بـ17% من مأموع الالبوم، وهأا بعنى نسبببا ارأفاع نسبة المأاطر الةى أأعرض لها المأمع نأأأة ارأفاع ءبونها، وفى سنة 2013 انأفضأ نسبة الءبون المورءون والءبون الأأرى أأب قءرة بـ15.05% من مأموع الالبوم أما الإأكالبة الكببر فى سنة 2014 وسنة 2015 هنا نلاأظ ارأفاع كببر فى نسبة المورءون و الءبون الأأر أأب قءرة النسبة على الأوالى بـ66.64% و 57.31% من مأموع الالبوم نسبة مرأفعة وعلى الشركة مرابأة نسبة الءبون لأنها قء بسبب صعوبة فى أأببب الأزامأها (صعوبة سءاا قبمة ءبونها وفواأءها أبن بصل موعا اسأأاقها)، وعلى الشركة أن أأقل من الءبون القصبرة أأصة فى المورءون والءبون الأأرى أأب أأمكن من سءاا الأزامأها.

2. أأللل نسبة الءبون إلى أأوق الملكبة: أأضح هأه النسبة مءى اعأماا الشركة على أموال الالب لمصدر من مصادر الأمولل وأأقر هأه النسبة بـ70.85% فى سنة 2012 وبعء ذلك أأأ هأه النسبة فى الارأفاع لأصل إلى 80.73%، وهأا بءل على أن الشركة معأمة على أأوق الملكبة اثر من اعأمااها على الءبون وهأا نسبة مقبولة فى الأللل و هأا أأسب من النقاط قوة بالنسبة للشركة أما بالنسبة لسأأبب 2014 و 2015 نلاأظ النسبة مرأفعة أأا وهى على الأوالى بـ301.26% و 252.81% وهأا بببن على أن الءبون أأطبة معظ أصولها وهى أكأر من أأوق الملكبة وبرأع هأا الارأفاع إلى زبابة فى الءبون القصبرة الأبل الأصة بالمورءبب والءبون الأأرى.

3. أأللل نسبة الأمولل الأام: وأقبس هأه النسبة مءى أأطبة الأموال الأائمة للأصول الالب أاربة، ومن ألال أساب هأه النسبة لشركة صببداال أأضح أن الشركة أأكنت من أأطبة كل أصولها الالب أاربة من أموالها الأائمة ألال سأأبب فى فأرة الأراسة، أأب بلأب فى سنة 2012 نسبة بـ320.49%، وفى سنة 2013 انأفضأ وقءرة بـ279.16%، ولكن فى سنة 2014 انأفضأ إلى 54.14%، ولكن هأه المؤأراأ الالب أأبة لان الصول الالب أاربة ممولة بأرة من الءبون قصبرة الأبل (الالبوم الأاربة) وهأا ما بءل على أن الشركة الالب مرأزنة ماليا، ونفس الشبء فى سنة 2015 أأب انأفضأ هأه النسبة وقءرة بـ45.72%، وعلى المؤسسة أألبص من قبمة الأصول الالب أاربة أأب لا أأابح عسر مالى على المءى الأوبل.

4. أأللل نسبة الأمولل الأاص: أأضح هأه النسبة مءى أأطبة الأموال الأاصة للأصول الالب أاربة، فإن ذلك بعنى أن كل الأصول الالب أاربة ممولة عن أأرب الأموال الأاصة، وهأا ما بءل على وأوب رأس مال عامل موجب للشركة ألال فأرة الأراسة، وهأه النأابأ أأعم نسبب الأمولل الأام، وهأا بءل على



الفصل الرابع: تدهوس المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

الجدول رقم (28-04): جدول حسابات النتائج لمجمع صيدال خلال فترة 2012 - 2015

الوحدة: دينار جزائري

2012	2013	2014	2015	
10678123420.19	10638800928.12	9154174239.56 39113856.03	9507148649.95 74347148.02-	رقم الأعمال تغير مخزونك المنتجك المصنعة والجاري تصنيحها الإنتاج المقيت إعالت الإستعلال
10678123420.19	10638800928.12	9193288095.59	9432801501.93	1. إنتاج السنة المالية
9901551987.93	9730734168.09	2733421350.32-	3220928148.25-	المشترقات المستهلكة
189060679.24	286726787.84	772869348.00-	960130556.64-	الخدمات الخارجية والاستهلاكك الأخرى
10090612667.17	10017460955.93	3506290698.32-	4181058704.89-	2. إستهلاك السنة المالية
587510753.02	621339972.19	5686997397.27	5251742797.04	3. القيمة المضافة للإستغلال 2-1
752666736.67	779379332.61	3086427880.62-	2905838062.46-	أعباء العاملين
113466701.09	138895329.98	194514711.66-	159103414.40-	الضرائب والرسم والمدفوعات المماثلة
-276622684.74	-296934690.40	2406054804.99	2186801320.18	4. الفائض الخام للإستغلال
8605957.44	20457201.88	64533495.71	165800341.55	المنتجك العمليتيية الأخرى
24245156.35	3696895.42	180066364.28-	100210602.71-	الأعباء العمليتيية الأخرى
303668045.29	155312509.79	973412557.52-	1188926338.34-	المخصصك للإهلاكك والمؤونك وخسائر القيمة
326771478.08	267493460.24	284621413.38	412976082.77	استرجاع على خسائر القيمة والمؤونك
-271158450.86	-167993433.49	1601730792.28	1476440803.45	5. النتيجة العمليتيية
1440264599.83	1449646455.02	104449992.03	137836001.57	المنتجك المالية
30743270.73	40336515.33	105962490.15-	97748530.51-	الأعباء المالية
1409521329.10	1409309939.69	1512498.12-	40087471.06	6. النتيجة المالية
1138362878.24	1241316506.20	1600218294.16	1516528274.51	7. النتيجة الجارية قبل الضرائب 6+5
12453765455.54	-57472865.24	303508198.00-	328046833.00-	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
11315402577.30	12376398045.26	89232589.80-	16073968.32	الضرائب المؤجلة (تغيرك) عن النتائج العادية
	9646892996.71	9646892996.71	10149413927.82	مجموع منتجك الأنشطة العادية
	11077608673.82	8260950310.75-	8977006454.63-	مجموع أعباء الأنشطة العادية
1138362878.24	1298789371.44	1385942685.96	1172407473.19	8. نتيجة الأنشطة العادية
				عناصر غير عادية (منتجك) (يجب تبينها)
				عناصر غير عادية (أعباء) ( ( يجب تبينها)
				9. النتيجة غير العادية
1138362878.24	1298789371.44	1385942685.96	1172407473.19	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

## الفصل الرابع: تدهيب المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

ثانيا: تحليل نسبة الإنتاج إلى رقم الأعمال: من الضروري تكييف النشاط الإنتاجي مع معدل تطور المبيعات، ومن بين المؤشرات الأساسية لهذا المشكل لدينا معدل تطور الإنتاج مقارنة بمعدل تطور المواد المستهلكة ومعدل تطور رقم الأعمال. والجدول التالي بين النسب الأساسية لمتابعة هذه التطورات خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال

جدول رقم (29-04): جدول يبين نسبة الإنتاج إلى رقم الأعمال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
إنتاج الدورة	10362003	10719779	8483261	8519894
رقم الأعمال خارج الرسم	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
نسبة الإنتاج إلى رقم الأعمال	0.000970396	0.0010076	0.0009267	0.0008962

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

وهذا يدل أن الشركة في كل السنوات تحقق أرباح كبيرة جدا حيث أن هامش الربح كبير بين ما تم إنتاجه و ما تم بيعه أي أنا كل ما تم أنتاجه يتم بيعه و بمستوى هامش ربحي كبير حيث قدر في سنة 2012 بنسبة 0.097 % وهي نسبة مرتفعة جدا ويدل على أن الشركة قادرة على مواصلة الاستثمار والمشروع مريح ونفس الشيء في جميع السنوات 2013-2014-2015.

ثالثا: الهامش التجاري ( الهامش الإجمالي أو الخام): يقصد بالهامش التجاري، الفرق ما بين المبيعات و تكلفة شرائها، يكتسي هذا الرصيد أهمية بالغة بالنسبة للمنشآت التجارية، ويتطلب أساسا متابعة معدلات نمو الهامش التجاري على مدى دورات متعددة ومقارنته مع معدلات تطور رقم الأعمال.

والجدول التالي بين أهم النسب لمتابعة تطورات الهامش الإجمالي خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال

جدول رقم (30-04): معدل الهامش الإجمالي لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
الهامش الإجمالي	5251742797	5686997397	621339972	587510753
رقم الأعمال خارج الرسم	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
معدل الهامش الإجمالي	0.491822635	0.5345525	0.067875	0.06179674

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

نلاحظ من خلال الجدول أن تطور رقم الأعمال خلال فترة الدراسة أن خلال سنتين 2012 و سنة 2013 متقارب جدا و الهامش الإجمالي نفس الشيء وهذا راجع إلى سياسة الدولة في قطاع الدواء لكن ما نلاحظه وهو نوع من الغموض في السنتين الأخيرتين من فترة الدراسة انه نقص كبير في رقم أعمال مجمع صيدال وهذا النقص تقريبا متقارب في السنتين 2014 و 2015 أما بنسبة إلى معدل الهامش الإجمالي لسنوات الدراسة جيد في سنة 2012 وبلغ 49.18% وفي سنة 2013 بلغ نسبة 54.45% وهذا يدل على ان الشركة في حالة جيدة ومربحة وإيراداتها مرتفعة و كلما ارتفعت النسبة تكون المؤسسة تملك إيرادات وتدفقات نقدية كبيرة وهذا مؤشر على زيادة في الاستثمار أما ما نلاحظه في سنة 2014 وسنة 2015 نسبة الهامش الإجمالي منخفضة 6.78% و 6.17% انخفاض كبير وهذا راجع إلى في الهامش الإجمالي وانخفاض في إيرادات الشركة ولكن السبب راجع إلى إستراتيجية الشركة حسب المقابلة الشفوية مع الإدارة المالية لمجمع صيدال ولكن حسب النسبة يجب الشركة صيدال المحاولة إلى رفع هامش الإجمالي.

**رابعاً: القيمة المضافة:** يستهدف تحليل القيمة المضافة تقييم نمو النشاط مقارنة بنمو الإنتاج ونمو الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والتجهيزات الاستثمارية.

والجدول التالي يوضح نسبة أو معدل نمو القيمة المضافة على مدى عدة دورات المرتبطة بإنتاج الدورة لمجمع صيدال:

جدول رقم (31-04): نسبة أو معدل نمو قيمة المضافة إلى إنتاج الدورة لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
القيمة المضافة	5251742797	5686997397	621339972	587510753
إنتاج الدورة	103620030	107197079	84803261	85019894
نسبة تطور القيمة إلى إنتاج الدورة	50.68269906	53.05179442	7.326840556	6.910273882

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات rapport du conseil croup saidal 2012-2015 d'administratio

نلاحظ من الجدول أن نسبة معدل نمو القيمة المضافة إلى إنتاج الدولة معدل مرتفع في فترة الدراسة وهذا دليل على أن القيمة مضافة اكبر من إنتاج الدولة خاصة في السنتين 2012 و 2013 وهذا ما يوضحه الجدول أما في السنتين الأخيرتين انخفض ليصل في سنة 2014 إلى 7.32 و تواصل في الانخفاض ووصل إلى 6.91 في سنة 2015 وهذا راجع إلى انخفاض في المبيعات الشركة و انخفاض في هامش الربح ولكن تبقى النسبة مرتفعة، نجد أن هناك عدد من المحللين يقارنون بين التطور في القيمة



## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

المضافة والتطور في رقم الأعمال. والجدول التالي يوضح تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة.

جدول رقم(32-04): جدول مؤشر تطور قيمة المضافة لمجمع صيدال خلال فترة 2012-2015

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	السنوات
-	33829219-	5065657425-	435254600	القيمة المضافة للسنة (ن + 1) - القيمة المضافة للسنة (ن)
587510753	621339972	5686997397	5251742797	القيمة المضافة للسنة (ن)
-	0.054445586-	0.890743757-	0.082878126	مؤشر تطور قيمة المضافة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

ويعتبر مؤشرا للنمو يبين تطور نشاط المرتبط مباشرة بالوسائل الخاصة للشركة والمتمثلة في الأعمال والمعدات المستعملة، وانطلاقا من هذه القيمة التي يعتبرها المحللين كمستوى أول لقياس الأداء وعليه نلاحظ من الجدول أن نسب تطور القيمة المضافة في السنتين 2013 و 2014 أن القيمة سالبة ويدل على انخفاض في القيمة المضافة بين سنة 2013 و سنة 2014 وهذا ما يوضحه مؤشر تطور القيمة المضافة وعليها الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار مؤشر تطور القيمة المضافة حيث يعكس أداء الشركة وعليه المؤسسة أن تحاول زيادة في القيمة المضافة، وهي نسبة يعتمد عليها المحلل المالي في أداء الشركة وتنعكس على أسهم الشركة في السوق المالية.

**خامسا: الفائض الخام للاستغلال:** كما ذكرنا في فصل سابق، يتميز الفائض الخام للاستغلال بأهمية بالغة في تقييم مردودية النشاط الأساسي للمؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا في إنشاء جدول التدفقات النقدية، يستهدف التحليل، عند بعض المحللين، متابعة معدل نمو الفائض الخام للاستغلال مقارنة بالقيمة المضافة ورقم الأعمال خارج الرسم والأصل الاقتصادي للمؤسسة، من بين أهم النسب لتحليل نمو الفائض الخام للاستغلال:

والجدول التالي يوضح نسبة أو معدل نمو الفائض الخام للاستغلال خلال فترة الدراسة.

## الفصل الرابع: تدهيوس المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

جدول رقم (33-04): معدل الفائض الخام للاستغلال خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
الفائض الخام للاستغلال	2186801320	2406054805	-296934690.4	-276622684.7
رقم الأعمال خارج الرسم	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
معدل الفائض الخام للاستغلال	0.204792662	0.226158457	0.032437081-	0.029096283-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاحظ من خلال الجدول أن فائض الخام للاستغلال خلال السنتين الأولى 2012 و 2013 أن قيمتها موجبة وهذا يدل على أن الشركة حققت أرباح في دورة الاستغلال وقدرة معدل الفائض الخام للاستغلال في سنة 2012 بـ 20.47% وارتفعت هذه النسبة سنة 2013 وقدير بـ 22.61% وهذا مؤشر جيد يدل على ارتفاع في الفائض الخام الإجمالي إذا ما قورنا برقم الأعمال خارج الرسم ، لكن في سنة 2014 و سنة 2015 نلاحظ أن فائض الخام للاستغلال بالإشارة السالبة هذا يعني أن الشركة حققت خسارة أي وعلى الشركة صيدا لان تحاول تقليل التكاليف وهذا راجع إلى ارتفاع في مصاريف العاملين والضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة كانت اكبر من القيمة المضافة.

سادسا: نتيجة الاستغلال: تسمح متابعة نمو نتيجة الاستغلال ومقارنته بمعدل نمو الفائض الخام للاستغلال والجدول التالي يوضح نسبة أو معدل نمو نتيجة الاستغلال خلال فترة الدرا لمجمع صيدال.

جدول رقم (34-04): نسبة نتيجة الاستغلال إلى فائض الخام للاستغلال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
نتيجة الاستغلال	1172407473	1385942686	1298789371	1138362878
الفائض الخام للاستغلال	2186801320	2406054805	-296934690.4	-276622684.7
نسبة نتيجة الاستغلال الى فائض الخام للاستغلال	0.53612894	0.576022908	4.373990017-	4.11521882-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاحظ من خلال الجدول خلال سنتين 2012 و 2013 أن نسبة نتيجة الاستغلال إلى فائض الخام للاستغلال فنها نسبة جيدة و تدل على أن الشركة في حالة جيدة حيث نلاحظ أن نسبة قدرة في 2012 بـ 53.61% وارتفعت النسبة إلى 57.60%، لكن ما نلاحظه في السنتين 2014 و 2015 أن الفائض الخام

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

للاستغلال سالب وان المؤسسة لم تحقق فائض الخام للاستغلال و فى المقابل نلاحظ نتيجة الاستغلال موجبة وهذا راجع إلى تحقيق الشركة إلى نواتج ملية كبيرة غطت العجز فى فائض الخام للاستغلال وهذا ما نلاحظه فى الجدول نسب نتيجة الاستغلال إلى فائض الخام للاستغلال بالقيم السالبة وقدرة 4.3- و 4.11 على التوالى وهنا يجب على الشركة أن تحاول أن تتدارك الوضع وان تتخذ قرارات تساهم فى تحقيق توازن من ناحية المالية فى الشركة حتى لا تكون الشركة تحقق خسائر فى دورتها الاستغلالية واستثمار مواردها المالية أحسن استغلال.

سابعاً: نسبة الربحية: وتعتبر هذه النسبة إحدى المؤشرات الرئيسية التى يستخدمها المستثمرون الحاليون والمتوقعون لأغراض تحديد مسار استثماراتهم، باعتبار أن الربحية هى أكثر النسب مصداقية فى تجديد قابلية المشروع على تحقيق الأرباح من الأنشطة العادية التى يمارسها وبشكل عام تأخذ هذه النسبة المعادلة التالية الموضح فى الجدول التالي:

### الجدول رقم (35-04): نسبة الربحية فى المشاريع الصناعية

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
الأرباح الصافية	1172407473	1385942686	1298789371	1138362878
قيمة الإنتاج	103620030	107197079	84803261	85019894
نسبة الربحية لمجمع صيدال	11.31448691	12.92892212	15.31532345	13.38937071

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاحظ من الجدول أن نسبة الربحية لمجمع صيدال خلال السنوات الأربعة هى نسب مرتفعة وهذا راجع إلى ارتفاع فى المنتجات المالية للشركة حيث نلاحظ أعلى نسبة حققتها الشركة فى سنة 2014 و هذه النسب المرتفعة لا ترجع إلى نتائج الاستغلال بل كانت إيرادات خارج الاستغلال كبيرة جداً مما اثر على نتيجة الصافية بالإيجاب وأصبحت نسبة الربحية كبيرة جداً.

ثامناً: نسب النشاط: تستخدم هذه النسب لتقييم سلامة ونجاح إدارة المؤسسة الاقتصادية فى تسيير أصولها، وتبين مدى كفاءة المؤسسة فى استغلال الموارد المتاحة لها فى اقتناء الأصول، والإمكانية استخدامها الأمثل واستغلالها لهذه الأصول وكفاءة المؤسسة فى تحقيق حجم أكبر من مبيعات وتحقيق أكبر ربح ممكن ومن بين أهم هذه النسب ما يلي:

1. معدل دوران مجموع الأصول: يعكس هذا المؤشر حجم الأصول اللازمة للتوصل إلى الحجم

معين من المبيعات، ويشير إلى مدى كفاءة الإدارة فى استغلال أصول الوحدة على اختلاف

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القراراء الاستثمارية فى صيدال

أنواعها فى توليد المبيعات، ويقيس عدد المرات التى تتحول فيها الأصول إلى المبيعات ن كما ينظر إليه كمقياس أشمل للكفاية ويمكن الإشارة إلى أنه لا يوجد معدل نمطي لجميع الوحدات التى يمكن مقارنته بهذا المعدل بسبب اختلافه من وحدة اقتصادية لأخرى من صناعة إلى أخرى، لهذا ينبغي أن تتم المقارنة مع الوحدات المماثلة أو مع معدل صناعة، فإذا كان المعدل الوحدة مرتفعا أو أعلى من معدل الصناعة التى تنتمي إليها فإن ذلك يشير إلى عدة مؤشرات أما كفاءة الإدارة فى تحقيق المبيعات أو إلى نقص الاستثمارات فى الأصول، وهو ما يعنى أن الوحدة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة، وبذا لا يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر فيها والجدول التالي يوضح معدل دوران مجموع الأصول لمجمع الصيدال على النحو التالي:

جدول رقم (36-04): معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
مجموع الأصول	32253659181	28863818266	22402281568	19654366073
معدل دوران مجموع الأصول	0.33106704	0.368586056	0.408626872	0.48371688

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل الدوران خلال فترة الدراسة نسبة كبير وهذا يدل على ارتفاع فى مبيعات رقم الأعمال حيث يمثل بلغ معدل مجموع الأصول إلى رقم الأعمال بـ 33.10% فى سنة 2012 أما فى سنة 2013 بلغت النسبة بـ 36.85% وحسب الجدول نلاحظ ارتفاع حتى سنة 2015 وبلغ 48.37% ومؤشر جيد لمتخذ القرار الاستثماري.

2. معدل دوران الأصول الغير جارية: يقيس مؤشر دوران الأصول الغير جارية عدد مرات استخدام الأصول غير جارية، حيث يتم قياس معدل استثمار أموال المنشآت فى الأصول الثابتة، وبمقارنة عدد مرات دورات الأصول الثابتة بالعوام السابقة ومعدلات المنشآت المماثلة فى النشاط يتضح مدى استخدام أصولها الثابتة، ولاشك أن الزيادة هذا المعدل تعنى شدة استغلال المؤسسة لأصولها الغير جارية، مما يتطلب ضرورة زيادة الاستثمار فى الأصول الغير جارية، كما إن معدل الدوران المنخفض يعنى إن هناك زيادة غير مرغوب فيها فى الاستثمار فى الأصول الغير جارية، ويتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة الموضح فى الجدول التالي:

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

جدول رقم(37-04): معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
الأصول الغير الجارية	8105481155	8499020783	13823533523	11007014955
معدل دوران الأصول الغير الجارية	1.31739538	1.251767845	0.662216663	0.86373542

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب دوران الأصول الغير الجارية فى سنة 2012 قدرة بـ 1.31 وهذا يدل على أن رقم الأعمال اكبر من الأصول الغير جارية وهذا دليل على ارتفاع مبيعات الشركة ونفس الملاحظة فى سنة 2013 وهى نسبة ممتازة جدا، أما فى سنة 2014 نلاحظ معدل دوران الأصول الغير الجارية انخفضت نسبة 0.66 % وهذا راجع كما اشرنا سابقا إلى انخفاض فى رقم الأعمال فى السنتين 2014 و 2015 وكذلك انخفاض فى الأصول الغير الجارية وذلك بتنازل على بعض الأصول الغير جارية وأقساط الاهتلاك وعليها الشركة محاولة زيادة فى رقم الأعمال وذلك بزيادة المبيعات حسب إستراتيجية الشركة المسطرة.

3. معدل دوران الأصول الجارية: يركز هذا المعدل على مدى استخدام الأصول الجارية فى توليد المبيعات، ويقيس كفاءة الإدارة فى الاستثمار مواردها المالية (رأس المال العامل) المتاحة فى الأصول الجارية، وكذلك الأمر مساهمة هذه الأصول فى المبيعات المحققة، وكسابقه لا يوجد معدل نمطي يمكن مقارنته بالمعدل الموجود، لذا يجب مقارنة هذا المعدل مع معدل الصناعة أو الموجدات المماثلة، فإذا كان المعدل مرتفعا كان ذلك دليلا على كفاءة الوحدة، والجدول التالي يحسب دوران الأصول الجارية كما يلي:

جدول رقم(38-04): معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
الأصول الجارية	11548854918	13903260785	18430125658	17856803311
معدل دوران الأصول الجارية	0.92460452	0.765201854	0.496696247	0.53241045

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

نلاحظ من خلال الجدول أن الأصول الجارية تساهم في توليد المبيعات حيث بلغ معدل دوران الأصول الجارية سنة 2012 قدر بـ 92.46% وهي نسبة مرتفعة حيث تساهم الأصول الجارية في زيادة المبيعات أما في السنوات الباقية خلال فترة الدراسة فهيا نسب جيدة حيث اقل نسبة كانت سنة 2014 بلغت النسبة بـ 49.66%.

المطلب الثالث: تقييم وتحليل المردودية لمجمع صيدال

الفرع الأول: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النسبية

يعتبر مؤشر المردودية احد المؤشرات الاقتصادية المهمة في تحديد مستوى كفاءة الأداء، ومن المؤشرات المردودية نسبة المردودية التجارية، نسبة المردودية المالية، نسبة المردودية الاقتصادية، وفي هذا الفرع سوف نتم تحليل المردودية المالية والتجارية والاقتصادية لمجمع صيدال.

أولاً: تحليل معدل المردودية التجارية: تمثل المردودية التجارية الفائض المتولد من الأنشطة الصناعية والتجارية للمؤسسة أي فيما يتعلق بقدرتها على استخلاص فائض من التشغيل ينتج عن ذلك المردودية التجارية ترتبط بدورة التشغيل لذلك فهي تسمح بإلقاء الضوء على العلاقة بين النتائج والوسائل المستخدمة في الإنتاج والمتاجرة، والجدول التالي يوضح نسبة المردودية التجارية لمجمع صيدال كما يلي:

الجدول رقم (39-04): نسبة المردودية التجارية لمجمع صيدال خلال فترة دراسة

السنوات	2012	2013	2014	2015
الفائض الإجمالي للاستغلال	2186801320	2406054805	-296934690.4	-276622684.7
رقم الأعمال خارج الرسم	10678123420	10638800928	9154174240	9507148650
نسبة المردودية التجارية	0.204792662	0.226158457	-0.032437081	-0.029096283

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administration

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المردودية التجارية في سنة 2012 تقدر بـ 20.47% وهذا دليل على أن كل وحدة نقدية تولد فائض إجمالي للاستغلال 0.47 وحدة نقدية أي أن الشركة في حالة جيدة جداً ، وارتفعت هذه في سنة 2013 التي قدره بـ 22.61% وهذا نسبة جيدة، لكن ما نلاحظه في السنتين 2014-2015 أن نسبة المردودية التجارية نسبة سالبة وهذا أن الشركة حققت خسارة ونسبة الخسارة كل وحدة نقدية مباعه تخسر الشركة 0.032 وحدة نقدية، كن المؤسسة حققت نتيجة دورة ايجابية نتيجة الإيرادات خارج الاستغلال غطت خسارة دورة الاستغلال.

## الفصل الرابع: تدهبص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

ثانيا: تحليل المردودية المالية: تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر المالية حيث تؤخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية والجدول التالي يوضح نسبة مردودية المالية لمجمع صيدال كما يلي:

جدول رقم(40-04): نسبة مردودية المالية لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	1138362878	1298789371	1385942686	1172407473
الأموال الخاصة	4720403328	5582872700	15969863778	18878227211
نسبة مردودية المالية RCP	0.241157969	0.232638185	0.086784878	0.062103685

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administration

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية أي المردودية كل دينار من الأموال الخاصة كم يولد من المردودية مالية وهذا ما نلاحظه من الجدول أن نسبة مردودية المالية خلال سنة 2012 وقدرة بـ 24.11% وهي نسبة جيدة حيث مردودية الأموال الخاصة تشارك في تحقيق النتيجة 24.11%، ونلاحظ أن نسبة المردودية المالية ترتفع في سنة 2013، أما ما نلاحظه هو انخفاض هذه النسب وانخفاض ملاحظ خلال سنة 2014-2015 وبلغت على التوالي 8.64% - 6.21% وعلى الشركة صيدال محاولة زيادة في هذه النسبة وذلك بزيادة النتيجة الصافية واستغلال كامل الموارد المؤسسة واستغلالها بالكامل النسبة قليلة ولكن تعتبر نسبة منخفضة نوعا ما.

ثالثا: تحليل المردودية الاقتصادية RE: إن الفكرة الرئيسية لتقدير وتحليل المردودية الاقتصادية Rentabilité économique هي استبعاد اثر التمويل الأجنبي في الأجلين المتوسط والطويل، أي أنها مرتبطة بالاستثمارات الثابتة والجارية دون النظر إلى واجهة مصادر التمويل الخاصة أو الأجنبية ولهذا السبب نتجنب الأعباء المالية عند طريقة الحساب، وفي مفهوم الشامل للرقابة الإدارية تلعب المردودية الاقتصادية مقياس لأداء المؤسسة كوحدة اقتصادية مستقلة عن ملاكها، والجدول التالي يوضح معدل المردودية الاقتصادية RE باستخدام الفائض الإجمالي للاستغلال لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة كما يلي:

## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القراراء الاستثمارية فى صيدال

جدول رقم(40-04):معدل المردودية الاقتصادية RE باستخدام الفائض الإجمالى للاستغلال لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
الفائض الإجمالى للاستغلال	2186801320	2406054805	-296934690.4	-276622684.7
الأصول الثابتة + الاحتياج من رأس المال العامل	9431370652	10176565239	14551481201	13048851127
المردودية الاقتصادية الإجمالية	0.231864636	0.236430932	-0.020405805	-0.021199007

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administration

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل المردودية الاقتصادية فى السنتين 2012-2013 أنها موجبة وتقدر 23.18 % و 23.64% على التوالي ويعنى ذلك أن الأصول الثابتة بالإضافة إلى احتياجات رأس المال العامل أنها تولد كل دينار مستمر منهما مقدار 0.23 دينار كفائض إجمالى للاستغلال وهذا مؤشر جيد لمجمع صيدال أما الإشكالية فى السنتين 2014 و 2015 حيث ما نلاحظه هو معدل المردودية الاقتصادية الإجمالى أنها بالإشارة السالبة وهذه الإشارة السالبة نتيجة تحقيق الشركة خسارة بنسبة إلى نتيجة الاستغلال وإنا كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة مضاف إليها احتياجات رأس مال العامل أنها تولد خسارة فى نتيجة الاستغلال مجمع صيدال تقدر ب 0.02 و 0.021 وحدة نقدية على التوالي وهنا عليها الشركة أن تتخذ القرار إعادة النظر فى استثمار و تصحيح الأخطاء قبل الوقوع فى العسر المالى والأخطر العجز المالى.

### الفرع الثانى: المردودية وآلية الرفع

يعتبر تحديد درجة الرافعة، احد الاستخدامات المهمة لتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح، أي أنها مضاعف التغير فى المبيعات الذى يؤدي إلى مستوى أكبر من التغيرات فى الأرباح المحققة، والمؤسسات التى تستخدم مقدار أكبر من الرافعة التشغيلية سوف تجد أن أرباحها قبل الضرائب أكثر تقلبا من الشركات التى لا يوجد لديها هذا الأمر، حيث ننظر إلى هذه المؤسسات بأنها ذات مخاطرة أعمال عالية، ويتضمن مفهوم الرفع إلى مجالين هي:

أولا: الرفع التشغيلي **operating leverage**: يرتبط الرفع التشغيلي بعنصر التكاليف الثابتة واستخدمتها فى المؤسسة، حيث أن المؤسسة لن يكون لديها رفع التشغيلي إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الإجمالية تساوي صفر، ويعنى ذلك أنه يجب على المؤسسة أن تعتمد على التكاليف الثابتة



## الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

أكثر من التكاليف المتغيرة لزيادة الرفع التشغيلي وفي حالة استعمال المؤسسة للرفع التشغيلي فان ذلك يعني زيادة التكاليف الثابتة والتي تتطلب من المؤسسة زيادة المبيعات لتغطية تلك التكاليف.

والجدول التالي يوضح كيفية قياس درجة الرافعة التشغيلية بطريقة أخرى لان لا تتوفر لدينا المعلومات لتمييز بين التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة لمجمع صيدال قياس درجة الرفع التشغيلي degrades of operating leverage لمجمع صيدال على النحو التالي:

جدول رقم (41-04): قياس درجة الرافعة التشغيلية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2012	2013	2014	2015
التغير النسبي في نتيجة الاستغلال أو الأرباح قبل الفوائد والضرائب	594398934.2	102953628	358901788	83690019.65-
التغير النسبي في حجم المبيعات أو النشاط	164939099.4	39322492.07-	1445512833-	239513406.3
درجة الرافعة التشغيلية	3.603747907	2.618186756-	0.248286822-	0.349416849-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administration

نلاحظ من خلال الجدول أن درجة الرافعة المالية موجبة وتقدر ب 3.60 في سنة 2012 وهذا دليل على أن كلما ارتفعت نتيجة الاستغلال هذا راجع الى تغير في حجم المبيعات وهنا حسب النسبة الموجودة في الجدول أن نتيجة الاستغلال تتغير بدرجة كبيرة مقارنة بالتغير في حجم المبيعات وهنا يوضح نسبة مرتفعة أما في سنة 2013 نلاحظ النسبة سالبة وهنا نتيجة التغير النسبي في حجم المبيعات أي انخفاض حجم المبيعات مقارنة بسنة 2012 ، كذلك انخفاض في قيمة التغير النسبي في نتيجة الاستغلال نتيجة انخفاض في حجم المبيعات لسنة 2012 وقدرة هذه النسبة 2.61 لسنة 2013 وهنا عليها المؤسسة أن تسعى في رفع في حجم مبيعاتها، ونفس الملاحظة في السنوات الأخرى 2014 و 2015 لكن النسب منخفضة وهذا دليل على أن النتيجة الاستغلال لا تتأثر بدرجة كبيرة نتيجة التغير في حجم المبيعات على عكس ما لحظته في السنتين السابقتين 2012 و 2013.

المطلب الرابع: تحليل جدول التدفقات النقدية ونماذج التنبؤ بالفشل المالي لمجمع صيدال

وتركز هذه الطريقة على المقبوضات النقدية من الأنشطة التشغيلية والمدفوعات النقدية عن هذه الأنشطة بشكل مباشر، وهي متسقة أكثر مع هدف القائمة وتتطلب الطريقة المباشرة تعديل كل بند من بنود قائمة الدخل (الإيرادات والمصروفات) المعدة على أساس الاستحقاق من أجل حصر المقبوضات



## الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

### فرع الثانى: استخدام نسب قائمة التدفقات النقدية

إن إعداد قائمة التدفقات النقدية لا تعد هدفا فى حد ذاته وإنما هي وسيلة لهدف هو تزويد مستخدمى البيانات المالية من مستثمري ومقرضين وغيرهم، لتقييم قدرة المؤسسة فى الحصول على النقدية وما فى حكمها، كما لا يخفى أن النشاط التشغيلي هو الأساس وأن الأنشطة الأخرى (تمويل استثمار) ما هي إلا أنشطة عرضية ومن خلال دراستنا حالة الشركة وجدنا أن صافي النقدية المتولدة من التشغيل هي:

الجدول رقم (43-04): صافي التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة لمجمع صيدال

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	البيان
-988976897.2	962211828.9	1172347145	756048290.3	صافي النقدية من الأنشطة التشغيلية
2427040866	-1134025580	1209078339-	124866196.1-	صافي النقدية من الأنشطة الاستثمار
-326289740.9	-377969120	420164017-	374971547.4-	صافي النقدية من الأنشطة التمويل
-326289740.9	-377969120	420164017-	374971547.4-	تغير أموال الخزينة فى الفترة
1112137242	-549351620	455823536.3-	256257484.3	النقدية وما فى حكمها فى نهاية الفترة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

### الفرع الثالث: النسب المستخرجة من النشاط التشغيلي

إن النشاط التشغيل هو النشاط الأساسي بالنسبة لأي شركة وبالتالي فهو الذي يستعمل فى التحليل ومنه يمكن استعمال النسب التالية:

أولا: مقاييس جودة الربحية

الجدول رقم (44-04): مقاييس جودة الربحية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة

الوحدة: دينار جزائري

2015	2014	2013	2012	السنة
-0.843543665	0.694265238	0.902646088	0.664154027	مؤشر النقدية التشغيلية
-0.095254097	0.073347691	0.402212883	0.093344439	العائد على موجودات من التدفق النقدي التشغيلي
-0.089849691	0.069606792	0.137939084	0.093276176	العائد على المبيعات من التدفق النقدي التشغيلي

1. المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du croup saidal conseil d'administratio

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

2. مؤشر النقدية التشغيلية: نلاحظ من خلال فترة الدراسة لمجمع صيدال أن مؤشر في سنة 2012 بلغ نسبة 0.66، ويدل هذا على قدرة التدفق النقدي تشغيلي على توليد الأرباح لمجمع صيدال، وحسب الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع هذه القيمة في سنة 2013 نتيجة زيادة تدفق النقدي التشغيلي الخارجي من جهة، وهذا مؤشر جيد على قدرة المؤسسة على توليد تدفق نقدي كبير من جراء العمليات التشغيلية و يؤدي إلى ارتفاع صافي الدخل من جهة أخرى، ولكن في سنة 2014 انخفض مؤشر تدفق النقدي التشغيلي وبلغ 0.69، ويدل على أن كل دينار من التدفق النقدي التشغيلي يساهم في تحقيق نتيجة 0.69 وحدة نقدية، فالشركة في حالة جيدة أما في سنة 2015 نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة سالبة وهذا راجع إلى أن التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التشغيلية الخارجة اكبر من الداخلة وهذا تفسير الإشارة السالبة وما نلاحظه أن التحصيلات من الزبائن إلى المبالغ المدفوعة للموردين و العاملين كان اكبر، وعلى المجمع صيدا لان يكون زمن تحصيلات الأموال من الزبائن أقل زمن من مدفوعات للموردين حتى تحافظ صيدال على توازن المالى في المجمع.
3. العائد على موجودات من التدفق النقدي التشغيلي: لقد بلغت في سنة 2012 نسبة 0.09، وهي نسبة مرتفعة ترجع إلى قدرة موجودات الشركة على توليد تدفقات النقدية التشغيلية، ولكن ارتفعت النسبة في سنة 2013 إلى 0.40، وهذا راجع لارتفاع في التدفقات النقدية التشغيلية الخارجة وانخفاض في قيمة حجم الموجودات في المجمع نتيجة تنازل عن بعض الموجودات، ونلاحظ في سنة 2014 انخفاض كبير في هذه النسبة وهذا راجع إلى زيادة في الموجودات نتيجة أصول غير جارية جاري انجازها وانخفاض في التدفق النقدي نتيجة نقص في مبيعات الشركة وانعكس مباشر على قيمة التدفق النقدي التشغيلي، قدرة هذه النسب ب 0.07 وهنا على مجمع صيدال يحاول أن يرفع في مبيعات الشركة وتقليل من الأصول جاري انجازها التي لا تشارك في العملية التشغيلية وهذا ما انعكس على سنة 2015 حيث نلاحظ أن العائد على الموجودات من التدفق النقدي التشغيلي نلاحظه من خلال الجدول بالنسبة سالبة نتيجة التدفق النقدي التشغيلي سالب وسبق الإشارة إليه وعليها الشركة اتخاذ قرارات تسييرية للحفاظ على الشركة من عجز المالى.
4. العائد على المبيعات من التدفق النقدي التشغيلي: نلاحظ في السنة 2012 نسبة 0.09 وهي نسبة جيدة وهي دليل على أن صافي المبيعات لمجمع صيدال يولد تدفقات نقدية تشغيلية كبيرة وهذه تعبير ضمن النقاط الايجابية للشركة، و ارتفعت هذه النسبة إلى 0.13 سنة 2013 نتيجة ارتفاع في تدفقات النقدية الداخلة وهذا مؤشر جيد جدا على أداء الشركة وتحقيقها للأرباح ، ولكن في سنة 2014 انخفضت النسبة إلى 0.06، ويرجع هذا إلى انخفاض في تدفقات النقدية التشغيلية بسبب ارتفاع قيمة مدفوعات الموردين والعاملين، وفي سنة 2015 حيث نلاحظ أن العائد على الموجودات من التدفق النقدي التشغيلي نلاحظه من خلال الجدول بالنسبة سالبة نتيجة التدفق النقدي التشغيلي سالب كما سبق الإشارة إليه.

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

ثانيا: مقاييس جودة السيولة

جدول رقم (45-04): مقاييس جودة السيولة لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2012	2013	2014	2015
نسبة تغطية النقدية	2.478614489	0.577281021	0.29300636	5.61644869-
مؤشر التدفقات النقدية الضرورية	0.06111561	0.064843277	0.049848647	0.052341176-
نسبة الفائدة المدفوعة	0.577812083	1.075015582	2.789595266	4.236860945-
نسبة تغطية فوائد الديون	1.730666473	0.930219074	0.358474942	0.236023795-

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administratio

1. نسبة تغطية النقدية: حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال في سنة (2012)، قدرة نسبة تغطية النقدية بـ 2.47 قادرة كبيرة على مواجهة التزاماتها، والشركة وهذا مؤشر جيدة يدل على أنها لا تعاني من العسر المالى، وانخفضت هذه النسبة في سنة 2013 و قدرة بـ 0.57 وهذا الانخفاض كبير نتيجة ارتفاع في قيمة التدفقات النقدية الخارجية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية وفي سنة 2014 انخفضت النسبة مقارنة بسنة الماضية و قدرة بـ 0.29 هي نسبة قليلة نوعا ما وهذا راج غالى ارتفاع في تدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية خاصنا في مسحوبات التثبيتات المالية كانت قيمة كبيرة، أما ما نلاحظه في سنة 2015 أن نسبة تغطية النقدية نلاحظها بالقيمة السالبة وهذا يدل على أن الشركة كانت التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية اكبر من التدفقات النقدية الداخلة والنسبة كانت كبيرة و قدرة بـ 5.61- وهنا نلاحظ ان قيمة البسط اكبر من المقام أي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية كبيرة جدا لكن سالبة ما يقارب خمسة أضعاف من التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

2. نسبة الفائدة المدفوعة: وحسب الجدول نلاحظ في سنوات الدراسة نلاحظ في سنة 2012 قدرة نسبة بـ 0.57 وهي نسبة مرتفعة نتيجة لارتفاع الديون المدفوعة، وفي سنة 2013 ارتفعت النسبة إلى 1.07 وعلى الشركة أن تحاول موازنة بين التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية وفوائد الديون وفي سنة 2014 ارتفعت النسبة إلى 2.78 وهذا نتيجة انخفاض في قيمة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية من جهة وزياد في الفوائد المدفوعة وعليها الشركة التقليل من هذه النسبة من خلال ارتفاع في قيمة صافي التدفقات النقدية من جانب وتقليل من الديون لان دفع فوائد الديون تؤثر على توان المالى إذا ارتفعت هذه النسبة، حتى لا تقع الشركة في شبح العسر المالى (عدم قدرتها لسداد

## الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال

التزاماتها)، ونلاحظ النسبة في سنة 2015 قدرة النسبة بالقيمة السالبة -4.23 ونفس الملاحظة السابقة نتيجة ارتفاع التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية أكثر من التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية.

3. مؤشر التدفقات النقدية الضرورية: وحسب الجدول نجد أن النسبة في السنتين (2012-2013) قدرة بـ 0.06 منخفضة نتيجة لارتفاع الديون وزيادة، وعليها الشركة أن تحاول تقليل الديون المستحقة حتى تكون الشركة قادرة على تسديد مستحقاتها ولكن في سنة 2014 انخفضت النسبة وهذا مؤشر غير جيد لشركة وقدرة بـ 0.04 نتيجة ارتفاع في المستحقات الموردين و الحسابات الملحقة أما في سنة 2015 نلاحظ أن نسبة التدفقات النقدية الضرورية بالقيمة السالبة نتيجة يدل على أن التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية أكبر من التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية وبلغت النسبة بـ -0.05 وعلى صيدال التقليل من الديون المستحقة والنظر إلى التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية خاصة مدفوعات الموردين حسب ما نلاحظه ارتفاع كبير في حسابات الموردين هنا عليها الموازنة بين تحصيلات الزبائن و مدفوعات الموردين.

4. نسبة تغطية فوائد الديون: نلاحظ من خلال الجدول في سنة 2012 أن نسبة تغطية فوائد الديون 1.73 وفي هذه الحالة نجد أن الشركة بإمكانها تغطية فوائد ديونها وفي سنة 2013 نلاحظ نسبة تغطية فوائد الديون انخفضت إلى 0.93 وهنا نلاحظ أن نسبة غير جيدة لان فوائد الديون أكبر من صافي التدفق النقدي التشغيلي وهذا نتيجة انخفاض في قيمة صافي تدفقات النقدية وفي سنة 2014 قدرة النسبة بـ 0.35 حيث نلاحظ انخفاض النسبة مقارنة بالسنة الماضية وهذا مؤشر غير جيد على الشركة التقليل من الديون بما يتناسب مع صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية وهذا يدل أن الشركة تواجه صعوبات في تسديد فوائد الديون.

ثالثا: النسب بالمركز المالي

جدول رقم (46-04): معدل تغطية ديون قصيرة الأجل

الوحدة: دينار جزائري

النسب بالمركز المالي				
2015	2014	2013	2012	سنة
756048290	1172347145	36159404660	24741577188	صافي تدفقات نقدية من العمليات
4190157591	2684181563	1260291449	436853837.6	ديون طويلة الأجل
0.12046757	0.228180177	2.358386771	2.129065824	معدل تغطية ديون طويلة الأجل

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات 2012-2015 rapport du conseil croup saidal d'administration

ومن خلال جدول نلاحظ أن معدل تغطية ديون قصيرة الأجل في سنة 2012 قدرة بـ 2.12 وهي نسبة جيدة تدل على مقدرة الشركة على تسديد التزاماتها الخاصة بالأجل الطويل أما ما نلاحظه في سنة 2013 ارتفاع هذه النسبة التي قدرة بـ 2.35 وهي نسبة جيدة في سنة 2014 نلاحظ أن معدل تغطية ديون قصيرة الأجل انخفض إلى 0.22 نتيجة لارتفاع في الديون طويلة الأجل حيث نلاحظ ارتفاع الديون مقارنة بسنة 2014 قرابة 49% وهذه الزيادة لم تكن متناسبة مع صافي تدفقات النقدية من العمليات، وهنا على الشركة تقليل من الديون طويلة خاصة التي لا تشارك مباشرة في العمليات التشغيلية داخل الشركة. ونفس الملاحظة بالنسبة لسنة 2015 حيث نلاحظ انخفاض في معدل تغطية الديون قصيرة الأجل حيث بلغت 0.12 عليها الشركة النظر في التوازن من الناحية التمويلية والتدفقات النقدية الداخلة.

الفرع الثالث: نماذج التنبؤ بالفشل المالى لمجمع صيدال

أولاً: التحليل نموذج (Z-SCORE)

جدول رقم (47-04): يوضح تحليل نموذج (Z-SCORE)

2015	2014	2013	2012	نموذج (Z-SCORE)
-0.27	-0.48	1.79	2.20	رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة
0.13	0.11	0.14	0.14	الأرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة
0.05	0.05	0.11	0.09	القيمة السوقية لحقوق المساهمين الى مجموع المطلوبات
0.86	0.66	1.25	1.31	صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة
1.82	1.52	3.92	4.46	المؤشر الفشل Z

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية للشركة.

وبموجب هذا النموذج يمكن تصنيف مجمع صيدال في سنوات محل الدراسة إلى ثلاث فئات وفقاً لقدرتها على الاستمرار، وهذه الفئات هي:

- ✓ فئة الشركات القادرة على الاستمرار، وإذا كانت قيمة (Z) فيها (2.99) وأكبر وهذا ما يتبين في سنة 2012 و سنة 2013 حسب ما يوضحه الجدول.
- ✓ فئة الثانية المهددة بخطر الفشل المالى، التي يحتمل إفلاسها إذا كانت قيمة (Z) فيها (1.81) وأقل وهذا ما تبينه نسبة في سنة 2014 التي قدرت بـ 1.52 وهذا راجع إلى ارتفاع في الخصوم الجارية هذا ما اثر على النتيجة والتي تقدر بـ 49% من مجموع الخصوم.

## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

✓ فئة الثالثة التي يصعب إعطاء حاسم بشأنها والتي تحتاج إلى دراسة تفصيلية عندما يكون قيمة (Z) أكبر من (1.81)، وأقل من (2.99) ويطلق عليها المنطقة الرمادية، وهذا ما يتبين في سنة 2015 بلغت النسبة 1.82 وهنا يصعب التنبؤ.

ثانيا: التحليل نموذج (TAFFLER AND TISSHOW)

جدول رقم (04-48): يوضح تحليل نموذج (TAFFLER AND TISSHOW)

2015	2014	2013	2012	نموذج (TAFFLER AND TISSHOW)
0.24	0.31	0.08	0.09	الأرباح قبل الضرائب إلى المطلوبات الجارية
1.33	1.42	0.82	0.96	الأصول الجارية إلى مجموع المطلوبات
0.61	0.57	0.62	0.58	الأصول الجارية إلى مجموع الأصول
-4.53	5.75	-2.48	-0.50	فترة التمويل الذاتي
0.3	1.37	0.33	0.38	مؤشر الفشل Z

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية للشركة.

وقد جرى تصنيف مجمع صيدال إلى فئتين وفقا لقدرتها على الاستمرار وهي:

فئة الأولى الناجحة أو القادرة على الاستمرار قيمة (Z) تقدر 0.3 وأكبر، والفئة الثانية المهتدة بخطر الإفلاس قيمة (Z) تقدر 0.2 أو أقل، وحسب الجدول أعلاه نجد أن نسبة في السنوات محل الدراسة (2012-2013-2014-2015)، أنها أكبر من 0.3 وهذا يعني شركة مجمع صيدال ناجحة والقادرة على الاستمرار.

ثالثا: التحليل نموذج (SPRINGATE)

جدول رقم (04-49): يوضح تحليل نموذج (SPRINGATE)

2015	2014	2013	2012	نموذج (SPRINGATE)
-0.27	-0.48	1.79	2.20	رأس المال العامل إلى مجموع الأصول الملموسة
0.13	0.11	0.14	0.14	الأرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة
0.24	0.31	0.08	0.09	الأرباح قبل الضرائب إلى المطلوبات الجارية
0.86	0.66	1.25	1.31	صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة
0.62	0.32	2.82	3.87	مؤشر الفشل Z

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية للشركة.

وحسب الجدول المبين أعلاه يتبين أن مجمع صيدال في السنة 2012 بلغ مؤشر الإفلاس 3.87، ويدل هذا على سلامة المركز المالى، لكن في سنة 2013 انخفض مؤشر الإفلاس الذي قدر بـ 2.82



## الفصل الرابع: تدهور المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

وهو منخفض، وهنا الشركة ليست معرض للإفلاس ، لكن الشركة فى السنتين 2014-2015 انخفضت بشل كبير هذه النسبة نتيجة وهذا راجع لارتفاع فى الديون القصيرة وان الشركة معرضة لتهديد بالافلاس لكن ليست بدرجة كبيرة وعليا مراجعت حساباتها المالية قبل الوقع بالفشل المالى تعتبر كأذار باعادة توازن المالى لمجمع صيدال من خلال تقليل الديون والمستحقاتها المالية.

رابعا: تحليل نموذج (KIDA)

جدول رقم (50-04): يوضح تحليل نموذج (KIDA)

2015	2014	2013	2012	نموذج (KIDA)
0.13	0.11	0.14	0.14	نسبة صافى الربح بعد الفائدة والضريبة إلى الموجودات
1.41	1.23	0.33	0.39	نسبة حقوق الملكية إلى المطلوبات
2.84	3.58	0.90	0.99	نسبة الأصول السائلة إلى المطالب المتداولة
0.32	0.37	0.88	0.85	نسبة المبيعات إلى الموجودات
1.36	1.33	0.29	0.34	نسبة النقدية إلى الموجودات
<b>2.42</b>	<b>2.18</b>	<b>1.18</b>	<b>1.25</b>	مؤشر الفشل Z

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية للشركة.

نجد أن قيمة (Z) موجبة فى سنوات الدراسة لمجمع صيدال، وهذا يشير إلى سلامة الميزانية المالية شركة.

خامسا: التحليل نموذج (ZMIJEWSKI)

جدول رقم (51-04): يوضح تحليل نموذج (ZMIJEWSKI)

2015	2014	2013	2012	نموذج (ZMIJEWSKI)
0.05	0.04	0.06	0.05	معدل العائد على مجموع الأصول
0.46	0.39	0.75	0.60	نسبة المديونية
0.53	0.49	0.76	0.92	نسبة التداول
<b>-4.62</b>	<b>-5.15</b>	<b>-1.8</b>	<b>-3.38</b>	B
<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>0.15</b>	<b>0.03</b>	احتمال الإفلاس

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال.

وحسب الجدول المبين أعلاه فإن قيمة المؤشر أقل من 0.5، يعنى سلامة المركز المالى للشركة.

**الفصل الرابع: تهديس المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال**

سادسا: التحليل نموذج (SHERROD)  
جدول رقم (52-04): يوضح تحليل نموذج (SHERROD)

2015	2014	2013	2012	نموذج (SHERROD)
-0.10	-0.20	0.67	0.90	رأس المال العامل إلى مجموع الأصول
0.17	0.18	0.15	0.21	الأصول النقدية إلى مجموع الأصول
0.65	0.49	0.24	0.24	مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول
0.05	0.04	0.05	0.05	الأرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى مجموع الأصول
1.36	1.33	1.85	1.57	مجموع الأصول إلى مجموع المطلوبات
1.71	1.15	0.65	0.58	مجموع حقوق المساهمين إلى الأصول الثابتة الملموسة
<b>5.01</b>	<b>6.44</b>	<b>16.86</b>	<b>20.97</b>	<b>مؤشر الفشل z</b>

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية للشركة.

إن النتيجة المحتملة احتمال الاستمرارية تقع بين (صفر-الواحد)، وإذا كان احتمال الاستمرارية  $5 > 0$  أو أقل فإن الشركة مهددة بالخطر الفشل المالي وقد تواجه صعوبات مالية، وحسب الجدول المبين أعلاه نرى أن في السنوات الثلاثة (2012-2013-2014-2015) أن مجمع صيدال في حالة جيدة ولا تواجه تهديد شبخ الفشل المالي.

**الفصل الرابع: تدهيوس المالى والاقتساعى وءورء فى اءءاء القءاراءء الاسءءمارىة فى صىءال**

سابعاء: الءءلىل نموءء (A-SCORE)

ءءول رقم (53-04): يؤوض الءلىل نموءء (A-SCORE) لمءمع صىءال ءلال الفءرة 2012-

2015

2012		الرفءة
ءءء النقاء	المؤشراء	
0	إءارة الشءص الواءء	الءءاء
0	المءمع بىن منصب المءىر العام و رؤىس مءلس الإءارة	
0	ءءم فاعلىة مءلس الإءارة	
0	ءءم ءوازن الكفاءاء الإءارىة و الفنىة	
0	ءءم كفاءة المءىر المالى	
0	ءءم كفاءة الإءارة الوسطى	
0	ءءم وءوء موازناء أو رقابة مالىة	
0	ءءم و ءوء ءطة للءءفقاء النقءىة أو لا ىءم الءءبءها	
3	ءءم وءوء نءام ءكالىف فعال (ءءم معرفة المساهمة الءءىة للوءءة)	
0	ءءم الاسءءابة للءءفرىاء و البىئة المءىطة (ءءم ءطوئر المنءء، طرق الءسووق)	
3	مءموء علاماء العىوب	الاءءاء
0	ارءفاء نسبة المءىونىة	
0	الءسوع فى العمل على ءساب قءءءها المالىة	
0	الءءول فى المشارىع كبرىة من ءىر الممءن الءءققىها أو ءسءىء الاءءراءاء	
0	مءموء الأءءاء	
0	مؤشراء مالىة سىئة	الاءراض
0	للءوء للمءاسبة الإءءاعىة (اسءءءام طرق مءاسبىة لإءفاء الءسائراء)	
0	مؤشراء ءىر مالىة سىئة (ءءمىء الروابء، ارءفاء مءءل ءوران الموظفىن، انءفاء الروء المءنوىة، و الشائءاء)	
0	مءموء علاماء الأءراض	
3	مءموء العلاماء	

الفصل الرابع: تدهبص المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى حبدال

2013		
عدد النقاط	المؤشرات	المرحلة
0	إدارة الشخص الواحد	القبول
0	الجمبع ببب منصب المهرب العام و رببب مجلس الإدارة	
0	عدم فاعلبه مجلس الإدارة	
0	عدم توازن الكفاءات الإدارية و الفنية	
0	عدم كفاءة المهرب المالى	
0	عدم كفاءة الإدارة الوسطى	
0	عدم وجود موازنات أو رقابة مالية	
0	عدم و جوب خطة للندفقات النقدية أو لا يتم تحديثها	
3	عدم وجود نظام تكاليف فعال(عدم معرفة المساهمة الحدية للوحدة)	
0	عدم الاستجابة للتعبرات و الببئه المحبطة (عدم تطوير المنتج، طرق التسوبق)	
3	مجموع علامات العيوب	
0	ارتفاع نسبة المذبونية	
0	التوسع فى العمل على حساب قدرتها المالية	
0	الدخول فى المشاربع كببرة من غير الممكن تحقيقها أو تسببب الالتزامات	
0	مجموع الأخطاء	
0	مؤشرات مالية سببئه	
0	اللجوب للمحاسبة الإبباعبة(استخداما طرق محاسبية لإخفاء الخسائر)	الأغراض
0	مؤشرات الغير مالية سببئه (تجمبب الرواتب، ارتفاع معدل دوران الموظفبن، انخفاض الروح المعنوية، و الشائعات)	
0	مجموع علامات الأغراض	
3	مجموع العلامات	

**الفصل الرابع: تدهور المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سبداال**

2014			
عدد النقاط	المؤشرات	الرحلة	
0	إدارة الشخص الواحد	العيوب	
0	الجميع بين منصب المدير العام و رئيس مجلس الإدارة		
0	عدم فاعلية مجلس الإدارة		
0	عدم توازن الكفاءات الإدارية و الفنية		
0	عدم كفاءة المدير المالي		
0	عدم كفاءة الإدارة الوسطى		
0	عدم وجود موازنات أو رقابة مالية		
0	عدم و جود خطة للتدفقات النقدية أو لا يتم تحديثها		
3	عدم وجود نظام تكاليف فعال(عدم معرفة المساهمة الحدية للوحدة)		
0	عدم الاستجابة للتغيرات و البيئة المحيطة (عدم تطوير المنتج، طرق التسويق)		
3	<b>مجموع علامات العيوب</b>		
0	ارتفاع نسبة المديونية		الأخطاء
0	التوسع في العمل على حساب قدرتها المالية		
0	الدخول في المشاريع كبيرة من غير الممكن تحقيقها أو تسديد الالتزامات		
0	<b>مجموع الأخطاء</b>		
0	مؤشرات مالية سيئة		
0	للجوء للمحاسبة الإبداعية(استخدام طرق محاسبية لإخفاء الخسائر)	الأعراض	
0	مؤشرات غير مالية سيئة (تجميد الرواتب، ارتفاع معدل دوران الموظفين، انخفاض الروح المعنوية، و الشائعات)		
0	مجموع علامات الأعراض		
3	<b>مجموع العلامات</b>		

الفصل الرابع: تدهبص المالى والاقتصادى ودوره فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى صيدال

2015		الرحلة	المؤشرات	عدد النقاط	
0	إدارة الشخص الواحد	العمليات			
0	الجميع بين منصب المدير العام و رئيس مجلس الإدارة				
0	عدم فاعلية مجلس الإدارة				
0	عدم توازن الكفاءات الإدارية و الفنية				
0	عدم كفاءة المدير المالى				
0	عدم كفاءة الإدارة الوسطى				
0	عدم وجود موازنات أو رقابة مالية				
0	عدم و جود خطة للتدفقات النقدية أو لا يتم تحديثها				
3	عدم وجود نظام تكاليف فعال(عدم معرفة المساهمة الحدية للوحدة)				
0	عدم الاستجابة للتغيرات و البيئة المحيطة (عدم تطوير المنتج، طرق التسويق)				
3	مجموع علامات العيوب				
0	ارتفاع نسبة المديونية		الأخطاء		
0	التوسع فى العمل على حساب قدرتها المالية				
0	الدخول فى المشاريع كبيرة من غير الممكن تحقيقها أو تسديد الالتزامات				
0	مؤشرات مالية سيئة				
0	للجوء للمحاسبة الإبداعية(استخدام طرق محاسبية لإخفاء الخسائر)				
0	مؤشرات غير مالية سيئة (تجميد الرواتب، ارتفاع معدل دوران الموظفين، انخفاض الروح المعنوية، و الشائعات)	الأخطار			
0	مجموع علامات الأغراض				
3	مجموع العلامات				

المصدر: الاعتماد على القوائم المالية للشركة.

وبناء على عدد نقاط (A) المبين فى جدول أعلاه فى سنوات الدراسة (2012-2013-2014-2015)، لقد بلغ عدد النقاط لسنوات الدراسة على التوالى (3-3-3) بجري تصنيف على أن مجمع صيدال غير معرضة للمخاطر لأن عدد النقاط (A) بين  $0 \leq A < 18$ .

ثامنا: تحليل نموذج (KAH AND TANS)

الجدول التالي يوضح نموذج (KAH AND TANS) مطبق على مجمع صيدال خلال فترة الدراسة  
جدول رقم(54-04): تحليل نموذج (KAH AND TANS) لمجمع صيدال خلال الفترة 2012-  
2015

الفصل الرابع: تحديد المالى والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

سنة 2012

مجموع الأوزان	صافي الربح إلى مجموع الأصول المشمولة	مصرفات فوائد إلى مجموع الأرباح قبل الفوائد والضرائب	مجموع المظنات إلى مجموع الأصول المشمولة	قيمة نظرية لحقوق المساهمين إلى مجموع الأصول المشمولة	الأصول لسائلة إلى مظنات لسائلة	الأوزان
	0.14	0.17	0.84	0.3	0.36	
0.041004	-0.17066	0.134198	0.917532	-0.22335	-0.61672	مجموع الأوزان × الأوزان
2.296715	0.220304	0.254541	0.8127	0.14193	0.86724	
-2.52828	-0.43327	0.200787	-0.3859	-0.19392	-1.71598	
0.041346	0.486024	-0.1759	-1.60507	0.4598	0.881316	
-0.55271	-0.53925	-0.05902	0.465276	0.2496	-0.66931	
1.396637	0.07802	0.162911	0.788592	-0.48618	0.856512	
2.701871	-0.58282	0.058395	3.957408	-0.59514	-0.13597	
-1.83758	0.539252	-0.15351	-2.52269	0.0204	0.27864	
-1.83758	0.539252	-0.15351	-2.52269	0.0204	0.278964	
0.087304	-0.21682	-0.2688	1.302504	-1.14117	0.411592	
2.32646	0.268646	0.560898	1.529556	0.3522	-0.38484	
0.094536	-0.20636	-0.21372	1.268568	0.48834	-1.24229	
1.617506	-0.13003	0.555764	1.163484	-0.54267	0.57096	
	الأحضان × الأوزان الصادرة	الأوزان الصادرة	EXP-1/1 (مجموع)			الأوزان
	-0.12298	-0.2511	0.48975			1
	0.02656	0.2906	0.091395			2
	-1.77496	-1.9166	0.926101			3
	1.178575	2.4069	0.489665			4
	-0.65762	-1.036	0.634765			5
	0.227111	1.145	0.19835			6
	-0.25315	-4.027	0.062863			7
	3.897682	4.5182	0.862662			8
	-0.64018	-0.7421	0.862662			9
	-1.19461	-2.4982	0.478188			10
	-0.12298	1.3286	0.088955			11
	0.02656	-3.545	0.476384			12
	-1.77496	0.4856	0.165549			13
	-0.8037	المجموع				
	1.447637	المجموع النهائي = EXP - (المجموع))				
	0.690781	الاستمرارية = 1 / (EXP + 1) - (المجموع النهائي))				



الفصل الرابع: تحديث المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

سنة 2013

مجموع الأوزان	صافي الربح إلى مجموع الأصول المشروية	مصرفات فوائد إلى مجموع الأرباح قبل فوائد وشراف	مجموع لمتطلبات إلى مجموع الأصول المشروية	قيمة الفترة لحقوق المساهمين إلى مجموع الأصول المشروية	الأصول لتسائلة إلى لمتطلبات لتساوية	التوازن
	0.14	0.29	0.77	0.29	0.25	
0.255157	-0.17066	0.228926	0.841071	-0.21591	-0.42828	النسبة المئوية × الجذر
2.138945	0.220304	0.434217	0.744975	0.137199	0.60225	
-1.8236	-0.43327	0.342519	-0.35374	-0.18746	-1.19165	
-0.23352	0.486024	-0.30007	-1.47132	0.439814	0.612025	
-0.43696	-0.53925	-0.10069	0.426503	0.24128	-0.4648	
1.200411	0.074802	0.277907	0.722876	-0.46997	0.5948	
2.474692	-0.58282	0.099615	3.627624	-0.5753	-0.09443	
-1.82164	0.539252	-0.26187	-2.31246	0.01972	0.193725	
-1.82164	0.539252	-0.26187	-2.31246	0.01972	0.193725	
-0.29871	-0.21682	-0.45855	1.193962	-1.10313	0.285828	
2.700775	0.268646	0.956826	1.402093	0.34046	-0.26725	
0.201268	-0.20636	-0.36459	1.162854	0.472062	-0.8627	
1.756482	-0.13003	0.948068	1.066527	-0.52458	0.3965	
		الاحتلال × الأوزان الصادرة	الأوزان الصادرة	EXP-1/1 (مجموع)		الأوزان
		-0.10962	-0.2511	0.436555		1
		0.03062	0.2906	0.105369		2
		-1.65019	-1.9166	0.860997		3
		1.343331	2.4069	0.558117		4
		-0.6294	-1.036	0.607534		5
		0.264955	1.145	0.231402		6
		-0.3127	-4.027	0.077652		7
		3.889097	4.5182	0.860762		8
		-0.63877	-0.7421	0.860762		9
		-1.43428	-2.4982	0.574127		10
		0.083606	1.3286	0.062928		11
		-1.59473	-3.545	0.449852		12
		0.071496	0.4856	0.147231		13
		-0.6865		لمجموع		
		0.50328		لمجموع النهائي = EXP - (المجموع))		
		0.66520		الاستمرارية = 1 / (EXP + 1) - (المجموع النهائي))		

الفصل الرابع: تحديد المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال

سنة 2014

مجموع الأوزن	صافي الربح إلى مجموع الأصول المشروعة	مصرفات القوائد إلى مجموع الأرباح قبل القوائد و الضرائب	مجموع المتطلبات إلى مجموع الأصول المشروعة	قيمة نقدية لحقوق المساهمين إلى مجموع الأصول المشروعة	الأصول لسائلة إلى متطلبات مماثلة	الوزن
	0.14	0.21	0.58	0.18	0.32	
-0.05355	-0.17066	0.165774	0.633534	-0.13401	-0.54819	الوزن × القيمة المتوقعة
1.951925	0.220304	0.314433	0.56115	0.085158	0.77088	
-2.09336	-0.43327	0.248031	-0.26645	-0.11635	-1.52531	
0.216849	0.486024	-0.21729	-1.10826	0.272988	0.783392	
-0.73609	-0.53925	-0.07291	0.321262	0.14976	-0.59494	
1.290185	0.074802	0.201243	0.544504	-0.29171	0.761344	
1.743863	-0.58282	0.072135	2.732496	-0.35708	-0.12086	
-1.13203	0.539252	-0.18963	-1.74186	0.01224	0.247968	
-1.13203	0.539252	-0.18963	-1.74186	0.01224	0.247968	
0.031635	-0.21682	-0.33205	0.899348	-0.6847	0.368859	
1.886882	0.268646	0.692874	1.056122	0.21132	-0.34208	
-0.40571	-0.20636	-0.26401	0.875916	0.293004	-1.10426	
1.541776	-0.13003	0.686532	0.803358	-0.3256	0.50752	
		الاحتمال × الأوزن المتوقعة	الأوزن المتوقعة	EXP-1/1 (مجموع)		الوزن
		1.073476	-0.2511	0.445999		1
		-0.70048	0.2906	0.676139		2
		0.247116	-1.9166	0.215821		3
		-0.59931	2.4069	0.148823		4
		3.41672	-1.036	0.756213		5
		-0.56119	1.145	0.756213		6
		-1.22934	-4.027	0.492092		7
		0.174844	4.5182	0.1316		8
		-2.12721	-0.7421	0.600058		9
		0.0856	-2.4982	0.176277		10
		1.073476	1.3286	0.445999		11
		-0.70048	-3.545	0.676139		12
		0.247116	0.4856	0.215821		13
		-2.0188	المجموع			
		0.13281	المجموع النهائي = EXP - (المجموع)			
		0.88275	الاستمرارية = 1 + EXP - (المجموع) النهائي			



## **الفصل الرابع: تشخيص المالي والاقتصادي ودوره في اتخاذ القرارات الاستثمارية في صيدال**

---

وحسب الجدول المبين أعلاه نلاحظ احتمال الاستمرارية أكبر من 0.5 في سنوات محل الدراسة وهذا يدل على أن الشركة غير مهددة بالفشل المالي ومن المستحسن ان تكون هذه النسب اكبر تكون احسن وفي العموم ان مجمع صيدال لا تواجه أي صعوبات مالية.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية والاقتصادية لمجمع صيدال يمكن القول أن الشركة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالى على العموم خلال فترة الدراسة (2012 إلى غاية 2015)، أما فيما يخص التشخيص الاقتصادى المجمع يحتل مكانة سوقية على المستوى الوطنى كبيرة جدا مقارنة مع منافسيه، أما على مستوى الدولى نلاحظ أن الحصة السوقية على المستوى الدولى ضعيفة جدا، ونلاحظ أيضا أن لديها قدرات كبيرة تأهلها فى توسيع نشاطه وزيادة حصص التصدير إلى الخارج خاصة فى الآونة الأخيرة حيث نلاحظ الدولة تشجع على الاستثمار المحلى من جهة وتقليل التدفقات النقدية من العملة الصعبة نحو الخارج ، كما لها الفرصة فى فتح فروع استثمارية فى دول أخرى.

ونلاحظ فى الآونة الأخيرة أن الاقتصاد الجزائرى فى مرحلة التقشف نتيجة تراجع مداخيل البترول وهذا يؤثر تأثيرا ضعيف على مبيعات مجمع صيدال بسبب ارتفاع المواد الأولية المستورد من الخارج ويرجع إلى تدهور قيمة العملة الوطنية والفارق يعتبر تكاليف إضافية لمجمع صيدال، ولكن يصنف منتج الدواء من المواد ضرورى فى استهلاك الفرد فى حالة العلاج ومع الأمراض المزمنة، ولكن رغم هذا إلا أن مجمع صيدال تبقى تعاني من بعض الاختلالات التى تم التوصل إليها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة أساسا فى:

- هناك تراجع فى أداء الشركة خلال السنة 2014 و خاصة فى 2015، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تحليل نسب النشاط للشركة، وهذا ما يدل على أن مجمع غير مستغلة لكل أصولها، أو أن هناك أصول زائدة، لا حاجة للشركة إليها، ومن أجل تفادى ذلك يجب على الشركة التخلي عن الاستثمارات الزائدة إن كانت هناك أصول زائدة، أو استغلال كامل أصولها إن كانت هناك أصول غير مستغلة؛

- نجد أن نسبة الفائدة المدفوعة فى سنة 2015 مرتفعة نتيجة لارتفاع الديون وعليها الشركة إن تحاول موازنة بين التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية وفوائد الديون حتى لا يقع المجمع فى العسر المالى (عدم قدرتها لسداد التزاماتها).

- أن مجمع صيدال لا يعاني من الفشل المالى بعد تطبيق هذه النماذج خلال الفترة 2012-2015 وهذا مؤشر جيد على سلامة المجمع الوضعية المالية.

وفى الأخير يمكن القول أن رغم هذه النقائص التى تم تسجيلها فيما يخص أداء مجمع إلا أنها تبقى فى وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها المختلفة دون أي صعوبات. بسبب أن مجمع تمتلك مكانة قوية جدا من ناحية الموارد المالية و من الناحية الأصول الاستثمارية.

# خاتمة

التشخيص المالي والاقتصادي في وقتنا الحاضر يهتم بدراسة وتفسير محتويات القوائم المالية هذا من جانب، ومن جانب آخر يحلل المتغيرات البيئية الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة بغية فهم مضمونها ومعرفة حالة المؤسسة التي تنشط في البيئة الاقتصادية باعتبارها نظام مفتوحا، وتحديد أدائها في الحاضر وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة للحفاظ على المؤسسة من شبح الإفلاس والخسارة، كذلك وتفيد في رسم الخطط مستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات التي تساعد على توجيه سياسة المؤسسة نحو الملائمة والمنهج الصحيح.

وبعد التطرق الى مختلف المراحل التي يمر بها التشخيص المالي والوقوف على كيفية اعتماد المعايير محاسبة الدولية ومعايير الإفصاح المالي التي تعتبر كمدخلات للتشخيص المالي، وهنا فإن تقييم الوضعية المالية للمؤسسة أمر ضروريا، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة والمرجوة، ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة، هو التشخيص المالي والاقتصادي وتطبيق نماذج وأساليب التحليل البيئية الداخلية التي تستهدف إمكانات المؤسسة متضمن جميع الأنشطة والعمليات الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتحليل المتغيرات الاقتصادية من الناحية الجزئية لمعرفة أكثر على المتغيرات سواء داخل المؤسسة أو خارجها هذا على مستوى الجزئي، يساعد على إعطاء صورة كاملة على الوضعية المؤسسة من خلال مجموعة من المعلومات لاتخاذ القرارات الاستثمارية أو القرارات الاحترازية.

كذلك لا نستبعد تطبيق أساليب تحليل البيئة الخارجية، تستهدف دراسة السوق وهيكل المنافسة وأبعاد المتوقعة بين المؤسسة والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والاجتماعية والتكنولوجية التي تمكن من تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، كذلك تحليل المتغيرات الاقتصادية الكلية التي تعطي معلومات على المتغيرات الكلية من الناتج المحلي الإجمالي كذلك أسعار الفائدة ومعدلات التضخم ونطيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي... الخ، من هذه المتغيرات، تساعد متخذ القرارات على إعطاء صورة أوسع واشمل على محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستثمارية بما يتماشى مع وضعها، بغية الحفاظ على المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها وخطتها الإستراتيجية.

وباعتبار أن القطاع الصيدلاني في الجزائر يعد قطاعا ومربحا نظرا لطبيعة منتجاته الضرورية للاستهلاك بنسبة للفئة المريضة من جهة، وعدم تغطية الطلب الوطني من جهة أخرى من هذا المنتج، هذا ما جعل هذا القطاع يستقطب اهتمام المستثمرين الأجانب وجلب رؤوس الأموال التي جعلته يحتل الصدارة خارج المحروقات، ويعتبر سوق الأدوية في الجزائر سوق نشطة، لهذا القطاع تعرف تزايد في عدد مؤسساته سواء المحلية منها أو الأجنبية حيث تكون المنافسة حادة، وعلى المجمع صيدال الحفاظ على حصتها السوقية على المستوى المحلي على أقل تقدير، ومحاولة التركيز على حصة السوق منطلبا لهذه المنتجات، وعلى مجمع صيدال التحكم في الأجهزة الإنتاجية والتكنولوجيا الحديثة وتمتع بتسيير

فعال، فيكون بإمكانها عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، ولقد استطاعت صيدال رفع التحدي بفضل مسيرتها وإستراتيجيتها الواسعة تأقلم مع التغيرات المحيطة بها التي يعرفها الاقتصاد الوطني رغم المنافسة التي يعرفها القطاع الصيدلاني، خاصة من طرف المستوردين للأدوية. نتائج اختبار الفرضيات: لقد وقفنا على نتائج الفرضيات المطروحة وتوصلنا إلى ما يلي:

- 1- بالنسبة للفرضية الأولى: هناك علاقة بين نوعية وجودة أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار الاستثمارية في كافة مراحلها في المؤسسة الاقتصادية باعتبار المؤسسة نظام مفتوح هذا يعني أنها تؤثر وتتأثر بمحيطها وهذا الأخير يؤثر على وجودها وبقائها واستمرارها في نشاطها الاقتصادي.
- 2- بالنسبة للفرضية الثانية: التشخيص الاقتصادي لا يكفي في اتخاذ القرارات الاستثمارية باعتباره يشخص محيط المؤسسة على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي تحليل المنافسة وتحليل التكاليف... الخ من العناصر الجزئية، هذا لمعرفة الوضع الاقتصادي، أما لمعرفة وضعية المالية للمؤسسة يجب استخدام أدوات التشخيص المالي لمعرفة وضعية المالية للمؤسسة وتحديد النقاط القوة وضعف والحفاظ عليها من الإفلاس المالي إلى جانب التشخيص الاقتصادي الذي يوفر المعلومات اللازمة لمعرفة الفرص والتهديدات وكيفية التأقلم معها وكيفية استغلالها لنقاط القوة وتعزيزها وإصلاح نقاط الضعف ان أمكن.
- 3- بالنسبة للفرضية الثالثة: التشخيص المالي تعطي صورة أكثر مصادقيه لوضعية المالية للمؤسسة من خلال تحليل النسب المالية وتحليل رؤوس الأموال العاملة ونسب المردودية، قصد اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسة، لكن يجب التنويه الى ان التقرير المالي المعد من طرف المشخص المالي لا يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ القرارات الاستثمارية لأنه لاتعطي صورة الشاملة لمتخذ القرار إلا بعد المعرفة الجيدة بمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتحليل المتغيرات الاقتصادية المحيط بها.
- 4- بالنسبة للفرضية الرابعة: التشخيص المالي والاقتصادي ضروري لمعرفة أكثر لوضعية المؤسسة سواء كانت تخص بمحيطها داخلي من خلال التشخيص المالي للمؤسسة لمعرفة وضعيتها المالية عن طريق تحليل قوائمها المالية، ومن جانب آخر يتم تحليل محيطها الخارجي بالاعتماد على التشخيص الاقتصادي بهدف إتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال.

#### الاستنتاجات

الاستنتاجات المتوصل إليها في عملنا نحصرها فيما يلي:

- ✓ تساهم أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار في كافة مراحلها، وهي تعد ذات أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- ✓ نظام المعلومات الدقيقة وذات مصادقية لها دور جد هام في اتخاذ قرارات ملائمة وفي الوقت المناسب.



✓ أدت التغيرات في بيئة المؤسسات والأعمال نتيجة للانفتاح العالمي واشتداد المنافسة والتطوير التكنولوجي والتقني في نظم التشغيل وأداء العمليات الاستثمارية، إلى زيادة الاهتمام بدراسة التأثيرات البيئية على أداء المؤسسات في الفكر الإداري الحديث، فبقاء المؤسسات واستمرارها في السوق أصبح يتوقف إلى حد كبير على ايجابية علاقتها بالبيئة المحيطة، أدت إلى زيادة الحاجة لإتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية باعتباره منهجا متكاملًا لإدارة المؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية ومدخلا يستهدف تحقيق الأداء المتميز.

✓ يشار إلى البيئة الداخلية للمؤسسة بمرحلة تشخيص وتحليل التنافسية وتحليل السوق وتكاليف والأسعار... الخ، تعنى فحص وتحليل وتقييم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالأنظمة والأنشطة الفرعية للإنتاج والخدمات والتسويق والتمويل... الخ، بالإضافة إلى تقييم ثقافة المؤسسة، وذلك بهدف تحديد القوة والضعف والمزايا التنافسية.

✓ تعددت النظرة إلى البيئة الخارجية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة، وتشمل على الموردين والعملاء والمنافسين والموزعين والمساهمين والممولين، نقابات العمال، وكالات التوظيف، والوكالات الحكومية، وهنا تكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل أثرها على إعداد واتخاذ القرارات الاستثمارية بما يتماشى مع الخطط الإستراتيجية الرامية لزيادة القدرة التنافسية وتحسين مستوى أدائها.

✓ إن القوائم المالية تعد المرجع الرئيس في توفير معلومات عن المركز المالي للمؤسسة وتغيرات في المركز النقدي، فهي توفر لكل فئة من مستخدمي البيانات المالية المنشورة حد أدنى من المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات.

✓ إن التشخيص المالي يوفر معلومات للوضعية المالية للمؤسسة معتمدا على مخرجات النظام المحاسبي التي تشكل القاعدة الأساسية لمدخلات التحليل المالي.

✓ تطبيق المؤسسة لمعايير المحاسبة الدولية في إعداد قوائمها المالية، تمكنها من تحسين وتطوير الأنظمة المحاسبية المتبعة ويجعلها قادرة على توفير البيانات الضرورية وبصورة صحيحة قريبة للواقع ودقيقة.

✓ يجب طريقة تقييم الأصول والخصوم تكون بالقيمة العادلة كلما كان ذلك ممكنا.

✓ استعمال نسب السيولة يمكن من معرفة مقدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها المالية القصيرة الأجل، وتكون السيولة أهم من الربحية في أزمات المالية حيث تستطيع المؤسسة الاقتصادية الاستمرار طالما تتوفر لها سيولة بصرف النظر عن العائد.

✓ إن نسب الربحية يمكن المستثمرين من معرفة مدى نجاح المؤسسة في إدارة الأصول بكفاءة بل إن هذه النسب تعد المعيار للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة، تعتبر من المؤشرات التي تعتمد عليها المحللون الماليون خاصة في الأسواق المالية.

✓ إن نسب الهيكل المالي أهمية في تحديد مدى التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية ومعرفة كفاءة الإدارة المؤسسة في الاستثمار الأموال المملوكة والمقترضة وتعد هذه النسب هامة من جهة المالكين والمقرضين فالمالك يحاول تعظيم ثروته في توظيف الأموال المقترضة وفي حين تهتم المقرض معرفة قيمة حقوق ملكيته التي تضمن له استرداد حقوقه.

✓ إن الدراسة النسب المالية مجمعة تخلق نظاما للمعلومات من خلال تكامل المعلومات التي تنتجها كل النسب السيولة والربحية والهيكل رأس المال... الخ، يساعد على التعرف على نواحي القوة والضعف في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

✓ إن الفوائد المالية والنسب المالية في حالة ما يتعرض الاقتصاد الوطني لموجات التضخم تصبح غير ملائمة للحكم على سلامة المؤسسة وكفاءة إدارتها نتيجة الظروف الاقتصادية السائدة وحتى الظروف الأمنية للدولة تأثر.

✓ أهم جدول تم إدخاله ضمن المخرجات النظام الجديد هو جدول تدفقات الخزينة الذي يعتبر أساس المعطيات تبين قدرة المؤسسة على تكوين مداخيل وتبين مكانة المؤسسة في الحاضر، وتزود كذلك المحلل بالمعطيات التي تسمح لهم بقياس تطور مستوى النشاط.

#### نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2015 توصلنا إلى مجموعة من استنتاجات والملاحظات، والمتمثلة في ما يلي:

✓ استطاعت الشركة تحقيق التوازن المالي خلال فترة بين 2012 - 2013، وهذا ما يعني أنها قادرة على تمويل استثماراتها عن طريق مواردها الثابتة، أما ما نلاحظه في السنتين 2014 - 2015 مجمع صيدال غير قادرة على تحقيق توازن مالي وتحقيق خسارة كبيرة، وعليها استدراك الأمر لمتخذ القرار قبل وقوع مجمع صيدال في العسر المالي.

✓ من خلال حساب نسب التمويل تبين أنها غير مثقلة بالديون، وهي وضعية تسمح لها بسداد التزاماتها تجاه الغير دون أية صعوبات، ويدل هذا كذلك على قدرة مجمع صيدال على تمويل استثماراتها من خلال ما تمتلكه من أموال.

✓ بالنسبة للسيولة فالشركة تحتفظ بقدر كاف من السيولة خلال سنة 2012 و 2014 وهذا ما يسمح لها بالقيام بمختلف أنشطتها وكذلك تسديد التزاماتها القصيرة الأجل دون أية صعوبات.

✓ من خلال حساب نسب النشاط للمؤسسة تبين أن هناك تقدم في أدائها خلال السنة سنتين 2012-2013 من الدراسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مستغلة لكل أصولها، لكن تراجع أدائها في السنتين الأخيرتين خلال فترة الدراسة.

- ✓ ومن خلال حساب نسب الخاصة بالتدفقات النقدية تبين إنها خلال مدة الدراسة إن مجمع صيدال تمتلك سيولة كبيرة وبإمكانها تسديد التزاماتها واستحقاقاتها وهذا يدل على أنها لا تعاني من مشكلة السيولة.
- ✓ وما يمكن قوله أن صيدال تنتج تشكيلة واسعة ومتنوعة من الأدوية، الشيء الذي يجعل هذا المجمع أكبر منتج جزائري. لكن ينبغي على صيدال أن تقوم بحملات إعلانية واسعة النطاق تجاه زبائنهم حتى تقنعهم بجودة وفعالية منتجاتها لأن الأطباء والصيادلة والمرضى تعودوا على الأدوية الأجنبية اعتقاداً منهم أنها أكثر فعالية مقارنة بالإنتاج الوطني.
- ✓ وما يمكن قوله أنه ما دامت السوق الصيدلانية الوطنية غير متشعبة ينبغي على صيدال أن تستغل هذه الفرصة في الوقت المناسب واستغلال التكنولوجيا متطورة لمواكبة كل ما هو جديد في علم صناعة الأدوية للاستحواذ على أكبر حصة محليا، وهذا بوضع إستراتيجية تطور شاملة ومتكاملة بتوجيه المزيد من مواردها نحو تطوير.
- ✓ عدم وجود تأثير كبير للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وثقافية والتكنولوجية لمجمع صيدال عند تحليل البيئة الخارجية.
- ✓ ليس هناك تأثير كبير بنسبة لمعطيات المتغيرات الاقتصادية الكلية في أخذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال بحكم مؤسسة قوية من جانب ومنتجاتها ضرورية في الاستهلاك للفئة المريضة والفئة المريضة بمرض المزمنة.
- ✓ هناك دور كبير التشخيص المالي لمجمع صيدال لكشف نقاط الضعية المالية لها، كذلك تحليل الاقتصادي أي تحليل البيئة الداخلية والخارجية مستوى الجزئي أو على المستوى الكلي في اتخاذ القرارات الاستثمارية لمجمع صيدال حسب دراسة الحالة لمجمع ليس له تأثير كبير في اتخاذ القرار الاستثمارية لكنه يساعد في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة.

# قائمة المراجع

قائمة الكتب باللغة العربية

- 1 - أيمن الشنطي، شقر، عامر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، 2004.
- 2- أمين لطفي السيد أحمد، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- اندراوس، عاطف ولیم، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 4- أمين عبد العزيز حسين، إستراتيجية التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- 5- أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 6- أمل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، طبعة الاولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر 1999.
- 7- أحمد نور، المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 8- أحمد نور، المحاسبة المالية القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي وفقا لمعايير المحاسبة الدولية والعربية والمصرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 9- نعيم براهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، عالم الكتب الحديثة، الأردن. 2009.
- 10- احمد محمد نور، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصر، دار الجامعية، مصر، 2004.
- 11- احمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة (تسعير المنتجات، تقييم الأداء، نظم الإنتاج الحديثة)، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 12- أحمد توفيق جميل، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
- 13- إبراهيم محمد خريس وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013.
- 14- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع، نشر و توزيع، الإسكندرية
- 15- ابراهيم شريفات خلدون، إدارة و تحليل مالي، الاردن، دار وائل للنشر، 2001.

- 16- الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية دوس وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
- 17- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي ، دار وائل للنشر ة التوزيع، الطبعة الثانية، الجزء الثاني، عمان، الاردن، 2011.
- 18- بسام الحجار، العلاقات الاقتصادية الدولية، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، بيروت، 2003.
- 19- بن احمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، صدر عن النشر العلمي والمطابع في جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 2013.
- 20- جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسة الحديثة، دار الثقافة، طبعة الثامنة، عمان، 2014.
- 21- دونالد كيسو، جيرى ويجانت، ترجمة أحمد حامد حجاج، المحاسبة المتوسطة، دار المريخ للنشر، 1999.
- 22- هيشام احمد حسبة، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي، القاهرة، مكتبة عين شمس، بدون سنة النشر.
- 23- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
- 24- وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنيمارك، 2007.
- 25- حميد الطائي، بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2008.
- 26- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للتوزيع والنشر، عمان، 2004.
- 27- حمد القيسي فاضل ، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 28- حمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 29- حسين شرارة وآخرون، إدارة الإنتاج، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994.
- 30- حسين بالعجوز، نظرية القرار مدخل إداري كمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 31- حسن علي مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط2، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 32- حسن عماد مكايي، تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في العصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993.
- 33- حسن بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2013.
- 34- طه طارق، مقدمة نظم المعلومات الادارية والحسابات الالية، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 35- طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المحاسبة -عرض القوائم المالية، الدار الجامعية طبعة1، الإسكندرية، 2005.
- 36- يحي مصطفى حلمي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 37- يحيى سليم ملحم، مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 38- كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، طبعة الاولى، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
- 39- كواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية والتطبيق ) - دار الثقافة، الطبعة الاولى، عمان، الأردن 1998.
- 40- كواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- 41- لياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 42- لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 43- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري و تطبيقي، المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان ، الاردن، 2009.
- 44- مولود حشمان، السلاسل الزمنية وتقنيات التنبؤ قصير المدى، دراسة مدعمة بأمثلة محلولة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2014.
- 45- مني نوري، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة الأولى الجزائر، 2012.
- 46- منال محمد الكردي ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
- 47- مليكة زغيب ، بوشنقير ميلود، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية،الجزائر، 2011.
- 48- مصطفى يوسف الكافي، الاقتصاد الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015.

- 49- محمود، الزبيدي حمزة، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 50- محمود صديف، محاضرات في دراسة السوق دراسة المنافسين، الأردن، بدون سنة النشر.
- 51- محمود سليمان العميدان، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 52- محمود حسين الوادي، والآخرين، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطبع، طبعة الثانية، عمان، الأردن، 2013.
- 53- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك ومدخل كمي وتحليل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 54- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- 55- محمد، منير شاكر، إسماعيل، إسماعيل، نور، عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 56- محمد نور برهان، غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 57- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني لأساليب و الأدوات الاستخدامات العلمية، الطبعة الاولى، نشر بدعم من جامعة البترا، الأردن، 2003.
- 58- محمد مصطفى الفولي، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مؤسسة فريدريش الألمانية، مصر، 2013.
- 59- محمد مصطفى الخشروم، نبيل موسى، إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف)، مكتبة الشقري طبعة الثانية 1998.
- 60- محمد محمد كعيبور، بحوث العمليات نماذج وتطبيقات، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2005.
- 61- محمد فريد الصحن وطارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، توزيع والنشر منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 62- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، دار وائل، عمان، الاردن، 2005.



- 63- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 64- محمد رفيق الطبيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 65- محمد العمر، مبادئ الاقتصاد، محاضرات في سوق العرض والطلب، جامعة الكويت، قسم الاقتصاد، الكويت، 2005.
- 66- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، طبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
- 67- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- 68- محمد الصيرفي، التحليل المالي (وجهة نظر إدارية ومحاسبية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
- 69- محمد البكري سونيا ، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر، بدون سنة أو بلد النشر.
- 70- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2014.
- 71- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة ثانية، عمان الأردن، 2007.
- 72- محسن أحمد الخيضر ، الإدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، عدم وجود الطبعة، وسنة النشر.
- 73- مبارك لسوس، التسيير المالي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 74- ماجد عبد المهدي المساعدة والآخرين، مبادئ علم الإدارة، طبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2011.
- 75- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 76- ناجي معلا، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر، طبعة الثالثة، عمان الأردن، 2005.
- 77- نصر منصور كاسر ، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان الأردن، 2007.
- 78- نداء محمد الصوص، الاقتصادي الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 79- --نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.

- 80- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.
- 81- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها)، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 82- نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعية، دمشق سوريا، 1997.
- 83- نوري موسى شيقري، أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم المشروعات الاستثمارية)، طبعة ثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 84- نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997.
- 85- سالم الشيخ، فوائد ورمضان، زياد، والدهان، امسية، و مغامرة، محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، المطبعة الوطنية، عمان، 2009.
- 86- سيد الهواري، مبادئ الإدارة والأسس العلمية، الطبعة الحادية عشر، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 87- سمير عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار التمويل التحليل المالي مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.
- 88- سمير الصبان، وصفي أبو المكارم، عبد الله هلال، المحاسبة المالية المتوسطة (القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 89- سكوت شافير وجاك ميرد، إدارة العمليات منهج عملية، دار المريخ للنشر، الرياض، سنة 2005.
- 90- سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات B.O.T بين النظرية والتطبيق، دار جامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
- 91- سكيمة بن محمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة، الجزائر، 2012.
- 92- سامويلسون بول ايه، علم الاقتصاد، مكتبة لبنان ناشرون، طبعة 1، بيروت، لبنان، 2006.
- 93- سعد الدين عشاوي، الإدارة الأساسية وتطبيقاتها على الأنشطة الاقتصادية، دار المريخ، رياض، 2000.
- 94- سامي خليل، الاقتصاد الدولي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
- 95- توفيق حبله، الهندسة المالية (الإطار النظري والتطبيقي لأنشطة التمويل والاستثمار)، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، سكندرية، مصر، 2015.
- 96- توفيق محمد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.

- 97- عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 98- عبد الحميد البرواري نزار، البرنحي احمد فهمي، إستراتيجية التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى،
- 99- عيسى حريش، الاساليب الكمية في الإدارة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- 100- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة الثانية، الجزائر، 2003.
- 101- علي عبد الهادي مسلم، نظم المعلومات الادارية المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الادارية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1994.
- 102- علي حسين، احمد ياسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004.
- 103- علي الشريف، محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 104- على عبد الهادي مسلم، مذكرات في نظام المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1994.
- 105- علاء الغرياوي، محمد عبد العظيم وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 106- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007.
- 107- عبلة عبد الحميد بخاري، سلوك المستهلك محاضرات في الاقتصاد الإداري، جامعة عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 108- عبد المقصور محمد دبيان السيد وآخرون، مبادئ محاسبة التكاليف، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003.
- 109- عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، دار الأمة للطباعة ونشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 110- عبد الكريم بن اغراب، تسيير المنشأة، جامعة قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2004.
- 111- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 112- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة مدخل اتخاذ القرارات، مطابع الأمل، بيروت، 1990.

- 113- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الثانية، دار الميسرة للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 114- عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفني، بيروت، 2001.
- 115- عبد الرحمن بن عبد العزيز الحماد، إتخاذ القرارات الصعبة، الجزء الأول، الرياض، سعودية، 2010.
- 116- عبد الرحمان يسري احمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 117- عبد الرحمان صباح، نظم المعلومات الادارية، دار زهران للنشر، القاهرة، مصر، ..
- 118- عبد الفتاح وصفي أبو المكارم، المحاسبة المالية المتوسطة القياس والتقييم والإفصاح المحاسبي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
- 119- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
- 120- عبد الحميد عارف عالية ، الإصلاح الإداري، قضايا نظرية ومدخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2007.
- 121- عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر 2002.
- 122- عبد الحلیم كراجه، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 123- عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، منشورات دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1990.
- 124- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 125- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 126- فداغ الفداغ، المحاسبة المتوسطة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2004.
- 127- فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الادارية منظور اداري ، دار الحامد للنشر عمان، الأردن، 2010.
- 128- يوتومور، علم اجتماع السياسي، ترجمة وصيفي فطمي، دار الطاليعه، بيروت، 1986.

- 129- صباح رحيمة محسن، عبد الفتاح ابراهيم زربية، فتحي احمد الشيباني، نظم المعلومات المالية (اسسها النظرية وبناء قواعدها وبياناتها)، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 130- صادق الحسن، التحليل المالي و المحاسبي دراسة معاصرة في الأصول العلمية و تطبيقاتها، طبعة الاولى، عمان، الاردن، 1993.
- 131- صلاح الدين الشنوالي، دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت 2004.
- 132- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 133- شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي : IFRS، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة ( مع التركيز على إدارة الأعمال)، الطبعة السادسة، دار المسيرة، الأردن، 2010.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية

- 1CH dârcimoles , J.Y. aulquin, **finance appliquée**,T2\_ed, vuibert, paris, 1995.
- 2Christophe Schmit. **Equilibre et dynamique. Etudes sur la m´mécânicâ française** aux XVIIe et XVIIIe si`Eccles : Malebranche, Varignon, sciences des machines et collisions. dominotier. Université`e de Nantes, Français, 2007.
- 2-Robert pain, **stratégie pour la création d'entreprise (création reprise développement)**, 9ème édition, paris, 2001.
- 3-CLARAN WARCH, **Les rations clés du management**, Edition Village Mondiale, 1998.
- 4-Claude demeure, **Marketing**, 4ème edition, Dalloz, paris,2003.
- 5-David Debetin, **Agricultural Production Economics**, Bibography, LIBRARY Of congress in publication data, second, edition, 2012, p 172.
- 6-Denis Daepy, Pierre- **Comportement du consommateur**, concepts et outils- 2eme édition dunod, paris, 2007.
- 7-DEPPALLENS, GEORGE, JOBARD, J.P, **Gestion financière de l'entreprise**, Edition Sirey, 1990.

- 8-Franck Ceddaha, Pascal Quiry, Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise** , Dalloz Gestion 4e édition, paris, 2000.
- 9-GEUDI NORBERT, **Finance d'entreprise les règles du jeu**, Edition Organisation, 1997.
- 10-Higgins, James M, and Vineze, Julain W, **strategic Managment**, text and exses, 4 thed, Haccourt Barce Jouanorrich college Pulishes, New Yourks,1993.
- 11-J.margerin et j.c. mallard ,**analyse financier**, Edition, sedifor, 1994.
- 12-JEAN FRANCOIS dhnin, **BRIHE fournie 50 themes d'initiation a l'conomie d'entreprise ed bral**, paris , 1998.
- 13- Jean pierre jobard, **finance d'entreprise (finance de marché diagnostic financière)**, 2ème édition, paris, 2003.
- 14-John L.Daly, **pricing for profitability: Activity- Based pricing for competitive Advantage**, Jhon wiley & Sons, Inc, New York, 2001.
- 15-Kotler P.et B Dubois, **Management**, Paris, Public – Union Edition, 10<sup>ème</sup> edition, 2000.
- 16-Langley, Aformal Analysisand Strategic decision making, **strategic management Journl**, val 19, 2003.
- 17-Lucboyer & Noélequibey, **organisation theories, applications**, éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, Franc 2003 .
- 18-Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 7<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2000.
- 19-MICHEL GERVAIS, **Contrôle de gestion, Edition Economica**, Paris, 1997.
- 20-Mohamed Louadi, **Systemes d'information organisationnels**, tome1, Centre de publication universitaire Tunis, 2006..
- 21-Monique Zolliger, **Eric lamarque,marketinget staratégie. De la banque**, edition dunod, 3eme edition paris, 1999..
- 22-PIERRE CONSO, FAROUK HEMICI, **Gestion financière de l'entreprise**, 9ème Edition Dunod, Baris, 1999.
- 23-sigitas vaitevicius, cediminas maerkys, asta savaneviciené, **model of strategic analysis tools typology**, kouno technologijos un versitetas, nou 47, france, 2008 .
- 24-robert c.appleby ;**modern business administration, pitman publishing**, london, 1972.

- 25-Bazzaz, S,J,corporate planning in the UK, the state of the art, **strategic management**, journal vol 2, Denmark, 1999.
- 26-annellse couleau -dupont, **système d'information de gestion manule & applications**, nathan, paris, france, 2007.
- 27-Aguilor Francis, **Scanning. The business Environmant,; Macmillan, Pestle Analysis Tool**, Rapid BL, New York 2007.
- 28-Aeatri et francis graguillot, **analyse financiere** , edition,gualino, paris 2008.
- 29Robert Keitem et Anglo Kinieki " **Organizational Behavior** " 2emd, III, IRWIN, 1992.
- 30-Béatrice et Francis grand Guillot, **comptabilité and lytique**, 4<sup>eme</sup>edition gualino, paris, 2001
- 31-Robert . R, **système d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris, septembre 2002.
- 32-Régis bourbonnais et Jean – Claude usunier , **prévision des ventes des ventes Bthéorie et pratiques**, Edition Économico, Paris, France, 2001.
- 33-Raymond Alain theiétart, **Jean.Mancxuerb ( stratégies: concepts, Méthedes, Mise En Ceuvre)** Durad, 20 Edition, Paris, 2009.
- 34-porter. Choix **stratégique et concurrence**, Edition Village Mondial, Paris , 1998.
- 35-Porter, M, **la concurrence selon porter**, Edition Village Mondial, Paris , 1999.
- 36-Pierre ramage , **analyse et diagnostic financière**, edition d'organisation, ISBN, 2001.
- 37-Bernard Raffournier, **LES NORMES COMPTAPLES INTERNATIONALES (IFRS/IAS)**, éditions économisa, Paris, 2005.

قائمة الأطروحات

- 1- سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
- 2- دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر، 1990-2004، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، 2006.
- 3- رضا مصيلحي، احمد إسماعيل، تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2016.
- 4- حباينة محمد، الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012.
- 5- وسيلة واعر، دور الانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري " دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- 6- دحمان ليندة، التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم - الجزائر، 2010.
- 7- علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان، 2015.

قائمة مقالات والمجلات

- 1- بركان دليلة، مقال بعنوان تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، دراسة حالة شركة، الجزائرية للمياه ببسكرة، أبحاث إقتصادية إدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2010.
- 2- حسين عبد الله التميمي، استخدامات وسائل التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات في منشآت الأعمال دراسة ميدانية لعينة من الشركات الصناعية و التجارية في اليمن، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة سلطنة عمان، العدد (69)، يونيو 1997.
- 3- سامية لحول، زكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الأردن 27 - 29 أبريل.



- 4- عبد الله حمود سراج، اهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حضرموت للعلوم التكنولوجية ، العدد الرابع، اليمن.
- 5- حسن علي الزغبى، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد3، العدد2، سنة 2007.
- 6- بوغليطة الهام، اهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيدة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد 13 ، 2013.
- 7- بن يعقوب الطاهر، دور سلوك المستهلك في تحسين القرارات التسويقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس، جوان 2004.
- 8- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24 ديسمبر 2003.
- 9- صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات (دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013.
- 10- حنان بن عوالي، التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014، جامعة الشلف.
- 11- عادل صالح الراوي، محمد مزعل حميد، اهمية الرافعة التشغيلية والمالية في تعظيم أرباح المشاريع الصناعية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد التاسع، العراق، 2012.

### قائمة المنتقيات الوطنية والدولية

- 1- بوشارب بولوداني خالد، مداخلة بعنوان: بحوث العمليات وأهميتها في إتخاذ القرارات الإدارية، ملتقى وطني حول إتخاذ القرارات الكمية، الأساليب الكمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية، أيام 27- 28 جانفي 2009.
- 2- قرار مؤرخ في 26/07/2008 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 25/03/2009.

3- قمري زينة، واقع استخدام الاساليب الكمية في تقييم اداء الوظيفية المالية للمؤسسة المينائية بسكيكيدة ودورها في اتخاذ القرار، الملتقى الوطني السادس حول الاساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية يومي 27-28 جانفي ، 2009+ جامعة سكيكدة .

4- الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، بتاريخ 2009/03/25، ص.31

5- ورقة مقدمة من مجلس الأعمال السوري التركي لتحقيق التكامل الإقليمي لدول المشرق سورية وتركيا والأردن ولبنان، 2011.

6- قرار مؤرخ في 2008/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 بتاريخ 2009/03/25.

7- الجريدة الرسمية، القرار الذي يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى القوائم المالية وعرضها وكذا مدونة وقواعد سير الحسابات، العدد 19 الموافق لـ 2009/03/25 المتضمنة القرار رقم 71 المؤرخ في 26 جويلية 2008 .  
قوانين والمراسيم

### قائمة التقارير باللغة الأجنبية

rapport du conseil d'administratio croup saidal 2012  
rapport du conseil d'administratio croup saidal 2013  
rapport du conseil d'administratio croup saidal 2014  
rapport du conseil d'administratio croup saidal 2015

### مستندات ومواقع الكترونية

- 1- هاشم أحمد عطية ومحمد محمود عبد ربه، الفرق بين البيانات والمعلومات، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:20 .
- 2- شريف خورشيد، المرجع الشامل في التحليل الأساسي، FXHORUS، الطبعة الأولى، 2009 ، تاريخ الاطلاع: 2016/06/11،  
[WWW.FXHORUS.COM](http://WWW.FXHORUS.COM) .
- 3- الفرق بين البيانات والمعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 01:50  
[www.aoua.com](http://www.aoua.com)
- 4- الفرق بين البيانات والمعلومات، تاريخ الاطلاع: 2015/06/21، التوقيت: 02:50

[www.uqucs.com/vb/showthread.php?1020](http://www.uqucs.com/vb/showthread.php?1020)

5- جورج فهمي رزق، الكامل في الاقتصاد الجزئي، مركز الدراسات الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: [www. RRUEE.NET](http://www.RRUEE.NET)، 2016/05/16

6- تاريخ الاطلاع: 2016/03/11 [http://businuss.blogspot. Com](http://businuss.blogspot.Com)

7- محمد فاتح الجهني، تطبيق لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 2009/10/11، بدون عدد، تاريخ الاطلاع 2016/04/07

<http://almarefh.net>

8- تاريخ الإطلاع [www.abahe.com.uk](http://www.abahe.com.uk) 2015/12/25 fiche pdf

9 – [http://www.tpi.com/ graphics/ svie w stite](http://www.tpi.com/graphics/sview.stite), Journal, research.Technology, enligne, 12 Mars 2015.

10 – Le Benchmarking, (Analyse comparative) concept et mise en plase, web [http: // www. 3ie.org](http://www.3ie.org) consultanten 06/10/2016.

11- توقيت 21:33 تاريخ الاطلاع: 2016 /11/29 <http://www.djazairess.com>

12- توقيت 21:33 تاريخ الاطلاع: 2016 /11/29 <http://www.djazairess.com>

13- توقيت 21:33 تاريخ الاطلاع: 2016 /11/29 <http://www.echoroukonline.com>

14- تاريخ الاطلاع : 2016/06/10 <https://www.linkedin.com>

15- [world-acc.net/vb/showthread.php?t=7187](http://world-acc.net/vb/showthread.php?t=7187)

# الملاحق

**GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA**  
**Direction des Finances et du Portefeuille**

**DATE DE CLOTURE : 31/12/2012**

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012			31/12/2011
		MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
	<b><u>ACTIFS NON COURANTS</u></b>				
	Écart d'acquisition (ou goodwill)				
	<b>Immobilisations incorporelles</b>	197 288 659,28	176 738 016,15	20 550 643,13	28 549 179,29
	<b>Immobilisations corporelles</b>				
	Terrains	4 583 697 150,84		4 583 697 150,84	4 574 051 920,08
	Bâtiments	7 397 747 023,53	5 179 180 249,38	2 218 566 774,15	2 207 555 194,66
	Autres immobilisations corporelles	15 623 113 611,00	12 782 105 785,39	2 841 007 825,61	3 154 758 633,07
	Immobilisations en concession	11 014 278,00	333 766,00	10 680 512,00	
	<b>Immobilisations en cours</b>	1 203 233 977,48		1 203 233 977,48	629 850 609,89
	<b>Immobilisations financières</b>				
	Titres mis en équivalences - entreprises associées				
	Autres participations et créances rattachées	184 936 125,00	25 798 499,82	159 137 625,18	355 434 398,22
	Autres titres immobilisés				
	Prêts et autres actifs financiers non courants	30 169 720,32		30 169 720,32	22 578 706,97
	Impôts différés actif	387 701 216,20		387 701 216,20	188 252 038,52
	<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>29 618 901 761,66</b>	<b>18 164 156 316,74</b>	<b>11 454 745 444,93</b>	<b>11 161 030 680,69</b>
	<b><u>ACTIFS COURANTS</u></b>				
	<b>Stocks et encours</b>	7 584 873 527,50	1 409 488 300,45	6 175 385 227,05	6 250 258 341,88
	<b>Créances et emplois assimilés</b>				
	Clients	6 348 332 441,30	1 653 374 493,16	4 694 957 948,14	3 858 127 846,70
	Autres débiteurs	353 452 406,86	16 366,61	353 436 040,24	54 920 016,67
	Impôts	516 413 807,36	345 955 271,32	170 458 536,04	115 389 530,12
	Autres actif courant				
	<b>Disponibilités et assimilés</b>				
	Placements et autres actifs financiers courants	18 642 816,89		18 642 816,89	18 636 212,26
	Trésorerie	7 275 589 341,58	122 069 860,32	7 153 519 481,26	5 819 608 239,40
	<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 097 304 341,48</b>	<b>3 530 904 291,86</b>	<b>18 566 400 049,63</b>	<b>16 116 940 187,04</b>
	<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>51 716 206 103,15</b>	<b>21 695 060 608,59</b>	<b>30 021 145 494,54</b>	<b>27 277 970 867,73</b>

**GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA**  
**Direction des Finances et du Portefeuille**

**DATE DE CLOTURE : 31/12/2012**

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
	Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
	Capital non appelé		
	Primes et réserves -(réserves consolidées)	8 767 303 972,03	7 452 913 713,45
	Ecart de réévaluation	645 898 091,73	900 905 964,74
	Écart d'équivalence	0,00	
	Résultat Net	1 965 160 951,44	2 060 480 315,80
	Autres capitaux propres -report à nouveau	28 874 721,33	116 850 810,38
	Intérêts minoritaires	839 268 275,80	764 331 738,25
	<b>TOTAL I</b>	<b>14 746 506 012,32</b>	<b>13 795 482 542,61</b>
	<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>		
	Emprunts et dettes financières	1 851 741 010,35	1 595 341 088,53
	Impôts (différés et provisionnés)	359 962 619,95	264 218 542,42
	Autres dettes non courantes	0,00	
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	4 129 700 666,41	3 882 241 343,10
	<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>6 341 404 296,71</b>	<b>5 741 800 974,06</b>
	<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>		
	Fournisseurs et comptes rattachés	3 250 392 942,41	3 168 135 431,44
	Impôts	551 586 033,66	473 910 601,06
	Autres dettes	3 662 731 669,91	2 943 656 219,19
	Trésorerie passif	1 468 524 539,53	1 154 985 099,37
	<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>8 933 235 185,51</b>	<b>7 740 687 351,05</b>
	<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>30 021 145 494,54</b>	<b>27 277 970 867,73</b>

**GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA**  
**Direction des Finances et du Portefeuille**

**DATE DE CLOTURE : 31/12/2012**

N° DE COMPTES	DESIGNATIONS	31/12/2012	31/12/2011
	Chiffre d'affaires	13 895 054 472,57	13 504 270 700,95
	Variation stocks produits finis et en cours	229 626 444,54	-814 751 265,22
	Production immobilisée		
	Subvention d'exploitation		
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>14 124 680 917,11</b>	<b>12 689 519 435,74</b>
	Achats consommés	-5 246 886 845,95	-4 699 658 292,69
	Services extérieurs et autres consommations	-914 334 046,84	-905 122 461,07
	<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-6 161 220 892,79</b>	<b>-5 604 780 753,76</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>7 963 460 024,32</b>	<b>7 084 738 681,98</b>
	Charges de personnel	-3 809 104 894,13	-3 342 926 582,67
	Impôts, taxes et versements assimilés	-228 139 765,88	-282 932 101,17
	<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 926 215 364,31</b>	<b>3 458 879 998,13</b>
	Autres produits opérationnels	372 976 278,55	250 864 778,47
	Autres charges opérationnelles	-207 496 681,94	-327 946 833,72
	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-2 144 929 104,62	-1 488 030 462,38
	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	575 024 462,41	730 292 504,92
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>2 521 790 318,71</b>	<b>2 624 059 985,42</b>
	Produits financiers	100 796 850,14	102 440 136,94
	Charges financières	-225 135 653,69	-201 298 040,78
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-124 338 803,55</b>	<b>-98 857 903,84</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT ( V + VI )</b>	<b>2 397 451 515,15</b>	<b>2 525 202 081,58</b>
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-489 506 617,86	-431 623 267,03
	Impôts différés ( variation ) sur résultat ordinaires	105 369 639,88	3 128 993,10
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	15 264 646 326,18	13 776 767 416,26
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-13 267 975 918,89	-11 679 016 474,41
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 996 670 407,30</b>	<b>2 097 750 941,85</b>
	Eléments extraordinaires (produits) ( à préciser )	0,00	
	Eléments extraordinaires (charges) ( à préciser )	-3 985 277,20	-90,06
	<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-3 985 277,20</b>	<b>-90,06</b>
	<b>X - RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>1 992 685 130,10</b>	<b>2 097 750 851,79</b>
	Résultat minoritaires	27 524 178,66	37 270 535,99
	<b>XI - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 965 160 951,44</b>	<b>2 060 480 315,80</b>



**Direction des Finances et Comptabilité**

**ETATS FINANCIERS CONSOLIDE  
GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL**

**EXERCICE 2013**

**JUIN 2014**



**BILAN 2013**

DESIGNATIONS	31/12/2013			31/12/2012
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
<b><u>ACTIFS NON COURANTS</u></b>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00		58 268 550,00	
<b>immobilisations incorporelles</b>	198 535 044,63	185 023 704,17	13 511 340,46	20 550 643,13
<b>immobilisations corporelles</b>				
Terrains	4 525 499 753,87		4 525 499 753,87	4 583 697 150,84
Bâtiments	7 053 924 525,64	5 144 639 355,17	1 909 285 170,47	2 218 566 774,15
Autres immobilisations corporelles	15 034 995 143,67	13 031 820 034,20	2 003 175 109,47	2 841 007 825,61
immobilisations en concession	11 014 278,00	667 498,62	10 346 779,38	10 680 512,00
<b>Immobilisations en cours</b>	470 133 457,73		470 133 457,73	1 203 233 977,48
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 776 264 616,78		1 776 264 616,78	0,00
Autres participations et créances rattachées	129 167 575,00	53 886 445,21	75 281 129,79	159 137 625,18
Autres titres immobilisés				
prêts et autres actifs financiers non courants	109 092 099,30		109 092 099,30	30 169 720,32
Impôts différés actif	357 881 232,62		357 881 232,62	387 701 216,20
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>29 724 776 277,24</b>	<b>18 416 037 037,37</b>	<b>11 308 739 239,87</b>	<b>11 454 745 444,91</b>
<b><u>ACTIFS COURANTS</u></b>				
Stocks et encours	6 969 082 810,68	1 434 727 755,37	5 534 355 055,31	6 175 385 227,05
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	5 529 998 546,61	1 699 037 690,24	3 830 960 856,37	4 694 957 948,14
Autres débiteurs	1 865 186 534,90		1 865 186 534,90	353 436 040,24
Impôts	460 376 148,07	344 477 438,32	115 898 709,75	170 458 536,03
Autres actif courant	12 500 000,00		12 500 000,00	
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	2 018 559 989,19		2 018 559 989,19	18 642 816,89
Trésorerie	5 495 438 158,83	82 065 171,53	5 413 372 987,30	7 153 519 481,26
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 351 142 188,28</b>	<b>3 560 308 055,46</b>	<b>18 790 834 132,82</b>	<b>18 566 400 049,61</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>52 075 918 465,52</b>	<b>21 976 345 092,83</b>	<b>30 099 573 372,69</b>	<b>30 021 145 494,52</b>

**3.2. Passif**

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	9 421 690 281,30	8 767 303 972,03
Ecarts de réévaluation	435 055 761,63	645 898 091,73
Écart d'équivalence	556 004 893,04	0,00
Résultat Net	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44
Autres capitaux propres -report à nouveau	319 161 089,57	28 874 721,33
Intérêts minoritaires	858 376 750,19	839 268 275,80
<b>TOTAL I</b>	<b>16 748 436 102,49</b>	<b>14 746 506 012,33</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>		
Emprunts et dettes financières	2 911 046 961,36	1 851 741 010,35
Impôts (différés et provisionnés)	252 388 287,15	359 962 619,95
Autres dettes non courantes	493 645 268,24	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 351 120 085,82	4 129 700 666,41
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>5 008 200 602,57</b>	<b>6 341 404 296,71</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 227 878 706,58	3 250 392 942,41
Impôts	564 464 142,35	551 586 033,66
Autres dettes	5 818 577 282,18	3 662 731 669,91
Trésorerie passif	732 016 536,52	1 468 524 539,53
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>8 342 936 667,63</b>	<b>8 933 235 185,51</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>30 099 573 372,69</b>	<b>30 021 145 494,55</b>

**3.3. Tableau de comptes de résultat**

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	11 461 847 581,90	13 895 054 472,57
Variation stocks produits finis et en cours	782 030 567,10	229 626 444,54
Production immobilisée		379 032,26
Subvention d'exploitation		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>12 243 878 149,00</b>	<b>14 125 059 949,37</b>
Achats consommés	-3 556 475 260,95	-5 246 886 845,95
Services extérieurs et autres consommations	-740 255 739,42	-914 334 046,84
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-4 296 731 000,37</b>	<b>-6 161 220 892,79</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>7 947 147 148,63</b>	<b>7 963 839 056,58</b>
Charges de personnel	-3 848 442 866,21	-3 809 104 894,13
Impôts, taxes et versements assimilés	-211 018 083,50	-228 139 765,88
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 887 686 198,92</b>	<b>3 926 594 396,57</b>
Autres produits opérationnels	123 256 224,16	372 976 278,55
Autres charges opérationnelles	-135 200 827,62	-207 496 681,94
Dotations aux amorts, provisions et pertes de valeur	-1 431 299 339,58	-2 144 929 104,62
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	501 957 026,14	575 024 462,14
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>2 946 399 282,02</b>	<b>2 522 169 350,70</b>
Produits financiers	73 629 153,44	100 796 850,14
Charges financières	-221 326 017,88	-225 135 653,69
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-147 696 864,44</b>	<b>-124 338 803,55</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT ( V + VI )</b>	<b>2 798 702 417,58</b>	<b>2 397 830 547,15</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-500 440 495,49	-489 506 617,86
Impôts différés ( variation ) sur résultat ordinaires	-4 662 574,50	105 369 639,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 952 479 688,40	15 264 646 326,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 658 880 340,81	-13 267 975 918,88
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 293 599 347,59</b>	<b>1 996 670 407,30</b>
Éléments extraordinaires (produits) ( à préciser )	0,00	0,00
Éléments extraordinaires (charges) ( à préciser )	-21 476,75	-3 985 277,20
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-21 476,75</b>	<b>-3 985 277,20</b>
<b>X - RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>2 293 577 870,84</b>	<b>1 992 685 130,10</b>
RESULTAT MINORITAIRES	70 792 332,18	27 524 178,66
Part dans le résultat dans stes mises en équivalence	293 777 123,74	0,00
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>2 658 147 326,76</b>	<b>1 965 160 951,44</b>

# Communiqué aux actionnaires du résultat de l'exercice 2014 - Bilan Consolidé

## ACTIF

DESIGNATIONS	31/12/2014			31/12/2013	%
	MONTANTS BRUTS	AMORTIS PROVISIONS	MONTANTS NETS		
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00	0,00	58 268 550,00	58 268 550,00	0%
<b>Immobilisations incorporelles</b>	201 799 344,60	189 768 823,00	12 030 521,60	13 511 340,46	-11%
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 525 499 753,87	0%
Bâtements	7 032 781 737,47	5 269 783 914,71	1 762 997 822,76	1 909 285 170,47	-8%
Autres immobilisations corporelles	15 300 746 959,15	13 696 697 490,28	1 604 049 468,87	2 003 175 109,47	-20%
Immobilisations en concession	87 528 246,00	1 266 904,74	86 261 341,26	10 346 779,38	734%
<b>Immobilisations en cours</b>	2 502 907 388,68	0,00	2 502 907 388,68	470 133 457,73	432%
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 846 291 841,31	0,00	1 846 291 841,31	1 776 264 616,78	
Autres participations et créances rattachées	102 167 575,00	53 136 586,28	49 030 988,72	75 281 129,79	-35%
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00		
Prêts et autres actifs financiers non courants	103 321 318,61	0,00	103 321 318,61	109 092 099,30	-5%
Impôts différés actif	463 577 177,79	0,00	463 577 177,79	357 881 232,62	0%
<b>TOTAL ACTIF NON COURANTS</b>	<b>32 213 883 092,48</b>	<b>19 210 653 719,01</b>	<b>13 003 229 373,47</b>	<b>11 308 739 239,87</b>	<b>15%</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Stocks et encours	7 103 810 877,97	1 496 894 537,00	5 606 916 340,97	5 534 355 055,31	1%
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00		
Clients	5 136 249 341,15	1 687 454 939,36	3 448 794 401,79	3 830 960 856,37	-10%
Autres débiteurs	1 036 790 150,80	0,00	1 036 790 150,80	1 865 186 534,90	-44%
Impôts	601 389 838,47	345 347 828,24	225 042 010,23	115 898 709,75	121%
Autres actifs courant	18 795 412,47	0,00	18 795 412,47	12 500 000,00	0%
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00		
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	2 018 559 989,19	50%
Trésorerie	5 281 852 295,08	83 275 568,07	5 198 576 727,01	5 413 372 987,30	-4%
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 197 447 905,13</b>	<b>3 612 972 872,67</b>	<b>18 584 475 032,46</b>	<b>18 790 834 132,82</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>54 411 330 997,61</b>	<b>22 823 626 591,68</b>	<b>31 587 704 405,93</b>	<b>30 099 573 372,69</b>	<b>5%</b>

## PASSIF

DESIGNATIONS	31/12/2014		31/12/2013		%
<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital émis	2 500 000 000,00	0,00	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00	0%
Capital non appelé					
Primes et réserves - (réserves consolidées)	11 282 665 927,33	0,00	9 421 690 281,30	9 421 690 281,30	20%
Ecart de réévaluation	218 627 945,68		435 055 761,63	435 055 761,63	-50%
Écart d'équivalence	778 627 191,02		556 004 893,04	556 004 893,04	
Résultat Net	1 477 751 553,22		2 658 147 326,76	2 658 147 326,76	-44%
Autres capitaux propres - report à nouveau	371 301 688,91		319 161 089,57	319 161 089,57	16%
Intérêts minoritaires	961 690 080,29		858 376 750,19	858 376 750,19	12%
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>	<b>17 590 664 386,45</b>		<b>16 748 436 102,49</b>		<b>5%</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>					
Emprunts et dettes financières	3 383 163 695,36		2 911 046 961,36	2 911 046 961,36	16%
Impôts (différés et provisionnés)	267 823 005,95		252 388 287,15	252 388 287,15	0%
Autres dettes non courantes	3 456 705 764,33		493 645 268,24	493 645 268,24	600%
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 381 034 485,26		1 351 120 085,82	1 351 120 085,82	2%
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>8 488 726 950,90</b>		<b>5 008 200 602,57</b>		<b>69%</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés	1 460 434 895,94		1 227 878 706,58	1 227 878 706,58	19%
Impôts	363 939 782,75		564 464 142,35	564 464 142,35	-36%
Autres dettes	3 055 762 788,63		5 818 577 282,18	5 818 577 282,18	-47%
Trésorerie passif	628 175 601,26		732 016 536,52	732 016 536,52	-14%
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>5 508 313 068,58</b>		<b>8 342 936 667,63</b>		<b>-34%</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>31 587 704 405,93</b>		<b>30 099 573 372,69</b>		<b>5%</b>
<b>Production</b>					
<b>RUBRIQUES</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>			
Quantités (1 000 UV)	111 020	130 676			
Valeurs (1 000 DA)	8 483 261	10 719 779			

## COMPTE DE RESULTAT

DESIGNATIONS	30/06/2014	30/06/2013	%
Chiffre d'affaires	9 789 025 905,91	11 461 847 581,90	-15%
Variation stocks produits finis et en cours	47 596 284,29	782 030 567,10	-94%
Production immobilisée	0,00		
Subvention d'exploitation	0,00		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>9 836 622 190,20</b>	<b>12 243 878 149,00</b>	<b>-20%</b>
Achats consommés	-3 017 970 352,54	-3 556 475 260,95	-15%
Services extérieurs et autres consommations	-815 279 475,31	-740 255 739,42	10%
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-3 833 249 827,85</b>	<b>-4 296 731 000,37</b>	<b>-11%</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>6 003 372 362,35</b>	<b>7 947 147 148,63</b>	<b>-24%</b>
Charges de personnel	-3 222 199 202,24	-3 848 442 866,21	-16%
Impôts, taxes et versements assimilés	-205 064 473,74	-211 018 083,50	-3%
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 576 108 686,37</b>	<b>3 887 686 198,92</b>	<b>-34%</b>
Autres produits opérationnels	85 434 154,80	123 256 224,16	-31%
Autres charges opérationnelles	-204 467 978,10	-135 200 827,62	51%
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	-1 130 374 262,15	-1 431 299 339,58	-21%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	292 035 551,31	501 957 026,14	-42%
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 618 736 152,23</b>	<b>2 946 399 282,02</b>	<b>-45%</b>
Produits financiers	106 709 251,37	73 629 153,44	45%
Charges financières	-157 011 457,30	-221 326 017,88	-29%
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-50 302 205,93</b>	<b>-147 696 864,44</b>	<b>-66%</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT ( V + VI )</b>	<b>1 568 433 946,30</b>	<b>2 798 702 417,58</b>	<b>-44%</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-309 812 391,00	-500 440 495,49	
Impôts différés ( variation ) sur résultat ordinaires	-90 261 226,37	-4 662 574,50	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>10 320 801 147,68</b>	<b>12 942 720 552,74</b>	<b>-20%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-8 971 918 366,01</b>	<b>-10 649 121 205,15</b>	<b>-16%</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 348 882 781,67</b>	<b>2 293 599 347,59</b>	<b>-41%</b>
Éléments extraordinaires (produits) ( à préciser )		-21 476,75	
Éléments extraordinaires (charges) ( à préciser )			
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>-21 476,75</b>	<b>0%</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 348 882 781,67</b>	<b>2 293 577 870,84</b>	<b>-41%</b>
Résultat minoritaires	14 686 721,26	70 792 332,18	-79%
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence	114 182 050,29	293 777 123,74	-61%
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 477 751 553,22</b>	<b>2 658 147 326,76</b>	<b>-44%</b>

## L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL Du 10 juin 2015

L'An deux mil quinze et le dix du mois de juin à dix heures, à l'Hôtel El-Aurassi, les actionnaires de la société par Actions dénommée Groupe Industriel SAIDAL, au Capital Social de 2.500.000.000 DA se sont réunis en Assemblée Générale Ordinaire annuelle sur convocation qui leur a été faite par le Conseil d'Administration par communiqué de presse du 13 Mai 2015

### Première résolution : Examen des comptes sociaux de la Société Mère

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de l'EPE Spa, Groupe SAIDAL après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, ainsi que des explications complémentaires exposées verbalement relatives à l'examen.

- Adopte le rapport du Conseil d'Administration de l'exercice 2014
- Approuve les états financiers de l'exercice 2014, avec un total passif / actif net du bilan de 28 863 818 266.13 DA et un résultat net bénéficiaire pour un montant de 1 385 942 685.96 DA.
- Donne quitus de leur mandat aux Administrateurs de l'exercice 2014.
- Mande le Conseil d'Administration, à l'effet de prendre en charge sur l'exercice 2015 les recommandations formulées par Messieurs les Commissaires aux Comptes.

### Deuxième résolution : Affectation des résultats de l'exercice 2014 de la Société Mère

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de l'EPE Spa GROUPE SAIDAL décide d'affecter le résultat net bénéficiaire d'un montant de : 1 385 942 685.96 DA comme suit:

- Dividendes 400 000 000,00 DA
- Tantômes (3 fois le jeton de présence) 3 180 000,00 DA
- Intéressement des travailleurs 198 660 000,00 DA
- Réserves facultatives 784 102 685.96 DA

### Troisième résolution : Résultat du bilan consolidé du Groupe SAIDAL

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de l'EPE Spa, Groupe SAIDAL après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, ainsi que des explications complémentaires exposées verbalement relatives à l'examen.

- Approuve les comptes sociaux consolidés de l'exercice 2014, avec un total passif / actif du bilan de 31 587 704 405.93 DA et un résultat net bénéficiaire pour un montant de 1 477 751 553.22 DA.

### Quatrième résolution : Libération de la partie variable de la rémunération pour le Cadre gestionnaire principal

Cinquième résolution : Libération de la partie variable de la rémunération pour les Cadres Dirigeants

Sixième résolution : Jetons de présence

Septième résolution : Rémunération du Commissaire aux Comptes

Huitième résolution : Nombres de séances autorisés du Conseil d'Administration

Neuvième résolution : Formalités légales et réglementaires

**GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA**  
**Direction des Finances et Comptabilité**  
**DATE DE CLOTURE : 31/12/2015**

**BILAN GROUPE**

ACTIF	31/12/2015			31/12/2014
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	87 341 040,00	0,00	87 341 040,00	58 268 550,00
<b>Immobilisations incorporelles</b>	212 279 501,73	190 691 351,71	21 588 150,02	12 030 521,60
<b>Immobilisations corporelles</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 514 492 953,87
Bâtiments	7 022 975 679,20	5 373 367 146,94	1 649 608 532,26	1 762 997 822,76
Autres immobilisations corporelles	14 957 589 225,86	13 768 091 990,45	1 189 497 235,41	1 604 049 468,87
Immobilisations en concession	280 023 210,00	1 919 226,32	278 103 983,68	86 261 341,26
<b>Immobilisations en cours</b>	5 363 985 192,51	0,00	5 363 985 192,51	2 502 907 388,68
<b>Immobilisations financières</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 465 132 799,40	0,00	1 465 132 799,40	1 846 291 841,31
Autres participations et créances rattachées	641 518 175,00	56 659 098,99	584 859 076,01	49 030 988,72
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	140 479 615,20	0,00	140 479 615,20	103 321 318,61
Impôts différés actif	472 097 555,36	0,00	472 097 555,36	463 577 177,79
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>35 157 914 948,13</b>	<b>19 390 728 814,41</b>	<b>15 767 186 133,72</b>	<b>13 003 229 373,47</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>	0,00	0,00		
<b>Stocks et encours</b>	5 450 251 412,46	484 351 393,33	4 965 900 019,13	5 606 916 340,97
<b>Créances et emplois assimilés</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 536 082 569,71	1 713 402 532,20	3 822 680 037,51	3 448 794 401,79
Autres débiteurs	1 139 842 768,95	0,00	1 139 842 768,95	1 036 790 150,80
Impôts	524 768 402,40	345 347 828,24	179 420 574,16	256 042 010,23
Autres actif courant	40 666 666,67	0,00	40 666 666,67	18 795 412,47
<b>Disponibilités et assimilés</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	6 070 920 199,42	83 275 568,07	5 987 644 631,35	5 198 576 727,01
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>21 781 092 008,80</b>	<b>2 626 377 321,84</b>	<b>19 154 714 686,96</b>	<b>18 584 475 032,46</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>56 939 006 956,93</b>	<b>22 017 106 136,25</b>	<b>34 921 900 820,68</b>	<b>31 587 704 405,93</b>

**GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA**  
**Direction des Finances et Comptabilité**  
**DATE DE CLOTURE : 31/12/2015**

**BILAN GROUPE**

<b>PASSIF</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Dotation de l'état	2 586 812 201,59	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 251 816 341,17	11 282 665 927,33
Ecart de réévaluation	145 245 635,13	218 627 945,68
Écart d'équivalence	1 025 006 852,16	778 627 191,02
Résultat Net	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22
Autres capitaux propres -report à nouveau	-166 052 299,51	371 301 688,91
Intérêts minoritaires	979 287 855,72	961 690 080,29
<b>TOTAL I</b>	<b>20 465 934 577,15</b>	<b>17 590 664 386,45</b>
<b><u>PASSIFS NON COURANTS</u></b>	0,00	
Emprunts et dettes financières	4 821 513 005,59	3 383 163 695,36
Impôts (différés et provisionnés)	285 333 000,95	267 823 005,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	3 456 705 764,33
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 605 571 934,62	1 381 034 485,26
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>7 773 819 493,64</b>	<b>8 488 726 950,90</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>	0,00	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 931 770 182,61	1 460 434 895,94
Impôts	402 507 323,51	363 939 782,75
Autres dettes	3 619 036 497,36	3 055 762 788,63
Trésorerie passif	728 832 746,41	628 175 601,26
<b>TOTAL PASSIF COURANT III</b>	<b>6 682 146 749,89</b>	<b>5 508 313 068,58</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>34 921 900 820,68</b>	<b>31 587 704 405,93</b>

**GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA**  
**Direction des Finances et Comptabilité**  
**DATE DE CLOTURE : 31/12/2015**

**BILAN GROUPE**

<b>TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Chiffre d'affaires	9 984 043 757,71	9 789 025 905,91
Variation stocks produits finis et en cours	-11 893 123,70	47 596 284,29
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>9 972 150 634,01</b>	<b>9 836 622 190,20</b>
Achats consommés	-3 470 479 457,80	-3 017 970 352,54
Services extérieurs et autres consommations	-996 298 147,20	-815 279 475,31
<b>II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-4 466 777 605,00</b>	<b>-3 833 249 827,85</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>5 505 373 029,01</b>	<b>6 003 372 362,35</b>
Charges de personnel	-3 056 024 245,03	-3 222 199 202,24
Impôts, taxes et versements assimilés	-166 639 675,94	-205 064 473,74
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 282 709 108,04</b>	<b>2 576 108 686,37</b>
Autres produits opérationnels	202 735 842,16	85 434 154,80
Autres charges opérationnelles	-143 865 838,16	-204 467 978,10
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-1 328 939 749,35	-1 130 374 262,15
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	421 168 878,85	292 035 551,31
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 433 808 241,54</b>	<b>1 618 736 152,23</b>
Produits financiers	142 454 921,27	106 709 251,37
Charges financières	-132 453 560,20	-157 011 457,30
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>10 001 361,07</b>	<b>-50 302 205,93</b>
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT ( V + VI)</b>	<b>1 443 809 602,61</b>	<b>1 568 433 946,30</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-328 709 218,00	-309 812 391,00
Impôts différés ( variation ) sur résultat ordinaires	15 393 711,92	-90 261 226,37
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 738 510 276,29	10 320 801 147,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 638 803 603,60	-8 971 918 366,01
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 099 706 672,69</b>	<b>1 348 882 781,67</b>
Eléments extraordinaires (produits) ( à préciser )		
Eléments extraordinaires (charges) ( à préciser )		
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 099 706 672,69</b>	<b>1 348 882 781,67</b>
Résultat minoritaires	18 117 370,96	14 686 721,26
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence	25 993 947,24	114 182 050,29
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 143 817 990,89</b>	<b>1 477 751 553,22</b>



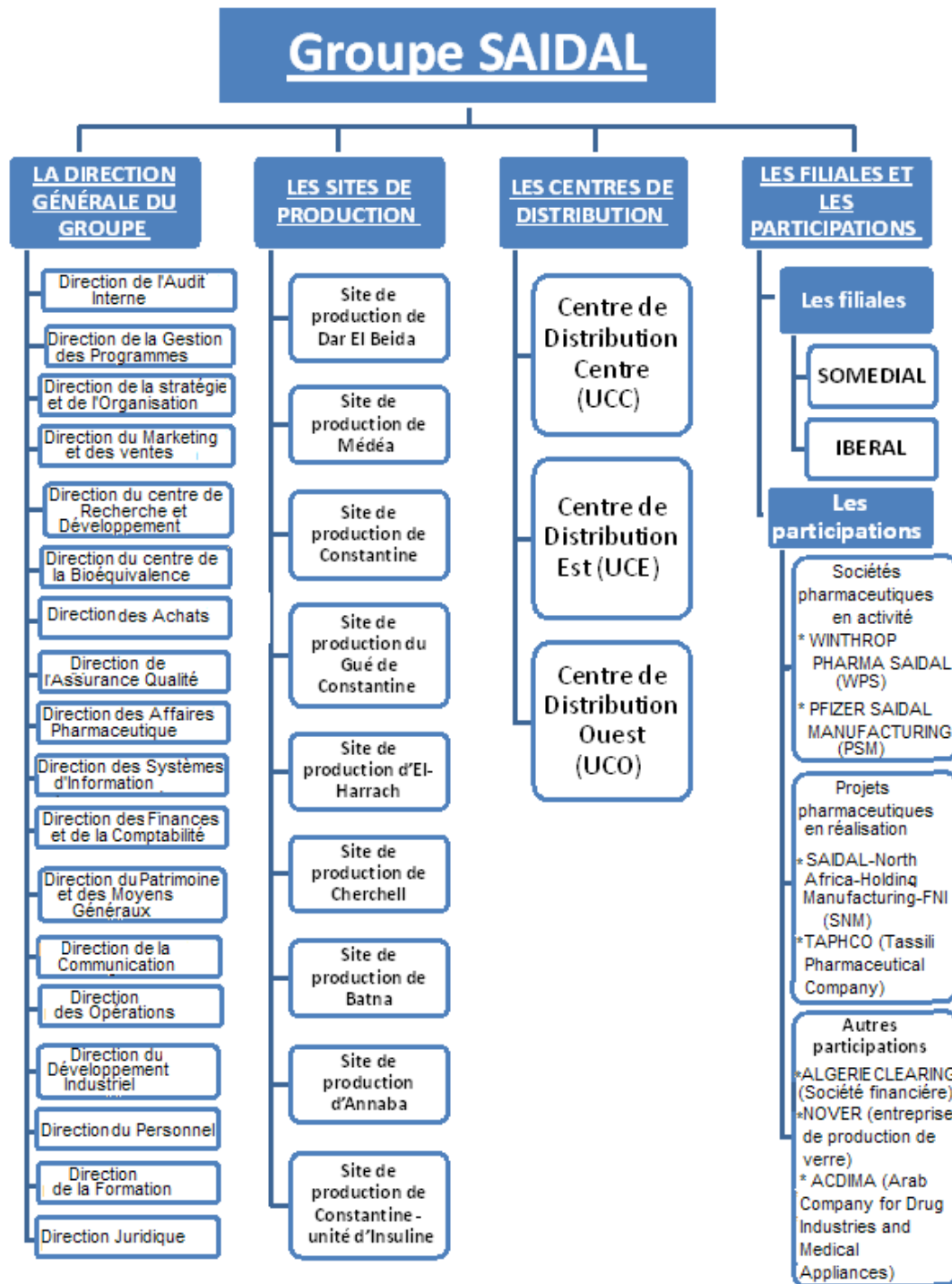


Schéma 2 : ORGANISATION DU GROUPE SAIDAL