

رقم المذكرة: SGMF 50

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة مالية

الموضوع

أثر صنع القرارات المالية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة

في ظل جائحة كوفيد 19

—دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع بومرداس—

الأستاذة المشرفة :
د. هبيرة نصيرة ✓

من إعداد الطلبة :
✓راني ربيعة
✓غزيباون سارة

دفعه: 2022

السنة الجامعية: 2021_2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



CONGRATULATIONS

الشكر

السلامة والسلام على سيدنا محمد نبي الرحمة مبلغ الرسالة ومؤدي الأمانة
بداية الشكر لله جل في علاه أحق وأولى بالشكر أولا وأخيرا على توفيقه لنا على إكمال هذا
العمل

- والكمال يبقَى لله وحده -

نرفع كلمة الشكر إلى الدكتورّة المشرفة "ميري نصيرة" التي ساعدتنا على إنجاز بحثنا
وبعدما الشكر موصول لكل إدارات وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - وعلى
رأسهم السيدة "بن باراج خديجة"

ونخص بجزيل الشكر والعرفان كل من أشعل شمعة في دروب عملنا إلى الأساتذة الكرام في
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة أحمد بوقره - بومرداس - ولكل موظفي قسم
علوم التسيير خاصة

في الأخير شكرنا الخالص لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

2022 class of



Congratulations

الإهداء

إلى من وهبت عمر الحياة من أجلي وقدسية وجودي... إلى من جادته بعمرها وما تحفته جفونها
لصوتي..... إلى من كانه عالما مشوقا ضمنا أنحني لإجلاله وإكراما أن أختتم ورق مذكرتي
فكان إسما يجلل متراقصا بين سطور كلماتي..... إلى أعر امرأة في الوجود
" أمي "

إلى من جعل العلم منزل رجائي..... إلى من مهدت قنوطي وأشعل فتوا نيس رجائي..... إلى من
قدس لفظة إبتني إلى روح أبي الطاهرة أسدي مذكرتي
" أبي "

إلى من جعل لللفة أختي معان..... إلى من أنضج وأحن إلى من أجدسه في أوقاته محنتي
إلى من أمدوا إليهم أيام فرحتي..... إلى من دعوا بأهالي إلى الأمام إلى من زعموا يوم
نجاحي " إخوتي و أخواتي "

إلى من أيقن معربي كلمة عمتي..... إلى من يضموني بحنان..... إلى من سحروني بكلامهم براءة
نسمة الربيع إلى أولاد إخوتي " عبد الحفي، عبد الرحيم، عبد الباسط، جواد " إلى الملاك
" مالة لجين "

إلى من نطق بكلمة خالتي..... وإلى من سوفه ينطق بهذه الكلمة..... إلى ضحكة العمر.....
إلى من أهوى بسمتهم..... إلى أولاد أختي و على وأسمهم " وليد "

إلى صديقاتي اللواتي رافقوني و شجعوا خطواتي عندما خالبتنا الأيام كثر أنتم أخص بالذكر
" ميساء " لكم مني " امتناني "

الأنسة / " رانبي ربيعة "



Class of 2022



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أما بعد:

أولاً أشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى،
وعلى نعمه الكبيرة التي رزقني إياها. فالحمد لله والشكر لله على كل حال.

إلى كل من أثار لي درج العلم والمعرفة، وحرص علي منذ الصغر واجتهد
في تربيته والاعتناء بي، والدائي الحبيبين الغاليين القريبين إلى قلبي

" أمي " الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها

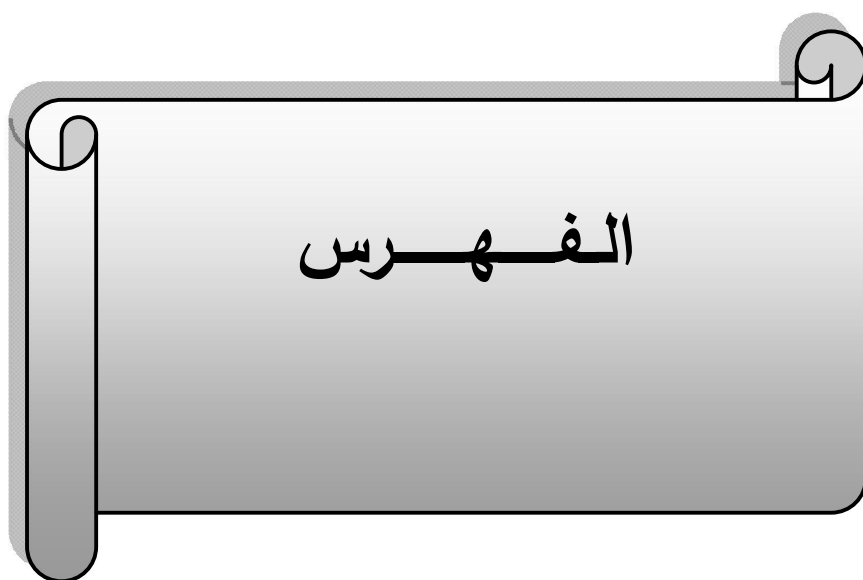
" أبي " الحبيب حفظه الله وبارك في عمره

و كما لا أنسى إخوتي الأعزاء أدامهم الله سبحانه لي، ولا أنسى ذكر ابنة أختي
الغالية "لينا".

شكر خاص لخالتي "محمد عمير" وإلى كل رفقاء المشوار وإلى كل الذين وسعهم
ذاكرتي ولم يسعهم قلبي.

الأنسة: سارة غزيباون





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III-II	الشكر
II	الإهداء
II	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ب-ج-د	ملخص
	المقدمة العامة
22-2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: القرار وعملية صنع القرار
3	المطلب الأول: ماهية القرار
5	المطلب الثاني: عملية صنع القرار
7	المطلب الثالث: مقومات وعوائق صنع القرار الفعال
10	المبحث الثاني: القرارات المالية
10	المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القرارات المالية
11	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرارات المالية
13	المبحث الثالث: القرارات المالية في المؤسسة
13	المطلب الأول: قرار التمويل
17	المطلب الثاني: قرار الاستثمار
19	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
22	خاتمة الفصل
41-24	الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد19
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مدخل للتنافسية
25	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنافسية
26	المطلب الثاني: مؤشرات واستراتيجيات التنافسية

فهرس المحتويات

29	المطلب الثالث: أنواع التنافسية
30	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث: أسس ومحددات الميزة التنافسية
37	المبحث الثالث: القرارات المالية والميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد-19
37	المطلب الأول: تعريف جائحة كوفيد-19
38	المطلب الثاني: أثر جائحة كوفيد-19 على صنع القرارات المالية
39	المطلب الثالث: أثر القرارات المالية على الميزة تنافسية المؤسسة
41	خاتمة الفصل
69-43	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس-
43	تمهيد
44	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس-
44	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
46	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس-
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بومرداس
51	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بومرداس
51	المطلب الأول : المصادر الداخلية
51	المطلب الثاني : المصادر الخارجية
52	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر خلال أزمة كوفيد 19
53	المبحث الثالث: حساب وتقييم النسب المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس
53	المطلب الأول : عرض القوائم المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس
59	المطلب الثاني : حساب النسب المالية وتقييم النتائج المرتبطة بالميزانية لمؤسسة اتصالات
64	المطلب الثالث :حساب النسب المالية وتقييم النتائج الوسيطة لجدول حساب النتائج لمؤسسة
69	خلاصة الفصل
70	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع



قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	البيان	الصفحة
01	معلومات تخص مديرية اتصالات الجزائر ببومرداس	45
02	الميزانية المالية المقارنة - جانب الأصول - لسنة 2020/2019	53
03	الميزانية المالية المقارنة - جانب الخصوم - لسنة 2020/2019	54
04	جدول حسابات النتائج المقارن للسنة 2020/2019	55
05	الميزانية المالية المقارنة - جانب الأصول - لسنة 2021/2020	56
06	الميزانية المالية المقارنة - جانب الخصوم - لسنة 2021/2020	57
07	جدول حسابات النتائج المقارن للسنة 2021/2020	58
08	الميزانية المالية المختصرة - جانب الأصول - لسنة 2021/2020	59
09	الميزانية المالية المختصرة - جانب الخصوم - لسنة 2021/2020	60
10	نسب السيولة لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -	60
11	نسب النشاط لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -	61
12	نسب التمويل لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -	62
13	نسب المردودية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -	63
14	نسب الربحية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -	64
15	رقم أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2021-2020)	66
16	تطور إنتاج السنة المالية مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2021-2020)	66
17	تطور القيمة المضافة للاستغلال لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2021-2020)	67
18	تطور النتيجة التشغيلية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2021-2020)	67
19	تطور النتيجة المالية الصافية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2021-2020)	67

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	الاستراتيجيات العامة للتنافسية	01
32	أنواع للتنافسية	02
33	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	03
35	النموذج الماسي لـ: Porter	04
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -	05
60	التمثيل البياني لنسب السيولة	06
61	التمثيل البياني لنسب النشاط	07
62	التمثيل البياني لنسب التمويل	08
63	التمثيل البياني لنسب المردودية	09
65	التمثيل البياني لنسب الربحية	10



قائمة الملاحق

.....قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الملحق
80	أصول الميزانية المقارنة لسنة 2020/2019 لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-	01
81	خصوم الميزانية المقارنة لسنة 2020/2019 لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-	02
82	جدول حسابات النتائج المقارن للسنة 2020/2019 لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-	03
83	أصول الميزانية المقارنة لسنة 2021/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-	04
84	خصوم الميزانية المقارنة لسنة 2021/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-	05
85	جدول حسابات النتائج المقارن للسنة 2021/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-	06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القرارات المالية على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19 وذلك من خلال تحليل المعطيات المالية للمؤسسة بالاعتماد على الميزانية وجدول توزيع الحسابات خلال الجائحة.

ولتحقيق هذا الغرض قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي للإلمام بالجانب النظري والتطبيقي.

وقد خلصت الدراسة أن القرارات المالية كان لها أثرا عميقا في زيادة مبيعات المؤسسة ونمو الأرباح في سنتي 2020 و 2021، بالرغم أنها كانت فترة الأزمة الصحية كوفيد 19 حيث أن استثمارات وإيرادات المؤسسة لم تتأثر بالجائحة وحقق نمو مقارنة بنفس الفترة وهذا كان له أثرا إيجابيا على ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القرارات المالية، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح، قرار الاستثمار، الميزة التنافسية.

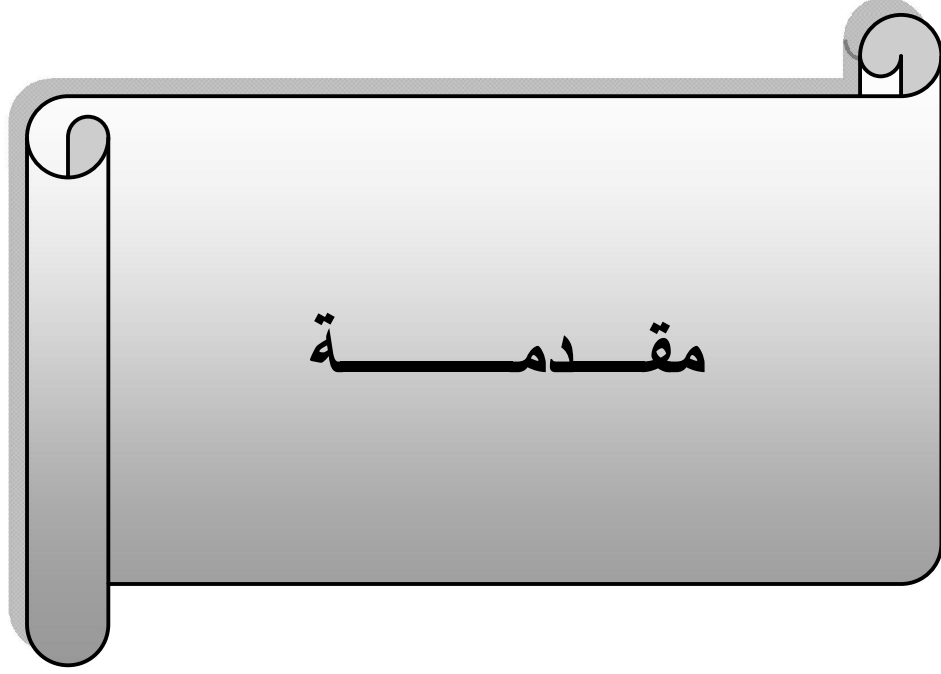
Résumé

Cette étude examine l'impact des décisions financières sur l'avantage concurrentiel de l'établissement Algérie télécom- Direction opérationnelle de la wilaya de Boumerdès-, pendant la période de la pandémie de Covid-19, par l'analyse des états financiers de l'établissement en s'appuyant sur les bilans annuels et le tableau des comptes de résultat.

Une étude empirique a été réalisée sur place, en adoptant une approche descriptive et analytique afin de tester les aspects développés dans la partie théorique.

L'étude a conclu que les décisions financières ont eu un impact important sur l'évolution des chiffres d'affaire et sur l'augmentation des bénéfices de l'entreprise durant les années 2020 et 2021, connues par la période de la crise sanitaire du Covid 19. Il est à même de constater, que les investissements et les ressources financières de l'entreprise n'ont pas été affectés par la pandémie et ont réalisé une croissance par rapport aux années précédentes, ce qui a eu un impact positif sur l'aspect concurrentiel de l'entreprise.

Mots clés : Décisions financières, décision de financement, décision d'investissement, décision de répartition des bénéfices, l'avantage concurrentiel.



مقدمة عامة

تعد المؤسسة القاطرة التي تأخذ بالاقتصاد نحو الظفر بعوامل التقدم والتنمية الشاملة، فهي أحد الأصول الاقتصادية التي تسهم بدور فعال في نهضة وزيادة رفاهية الاقتصاد، لذلك أصبحت المؤسسة مطالبة بالبحث عن سلوك التفوق والتميز فكانت الميزة التنافسية هي السبيل لذلك، في ظل التحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على الاقتصاد الوطني والدولي.

وتسعى المؤسسة الاقتصادية دائما إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء من خلال الوصول إلى درجة عالية من الميزة التنافسية، كما أنها تسعى دائما للاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية لتحقيق هذه الميزة وتقديم كل ما هو منافس على مستوى السوق، للحفاظ على وجودها وخلق المزيد من العطاء والابتكار والإبداع.

إن ضرورة وضع المؤسسة لإستراتيجية مالية يوضح النظرة المستقبلية لها من خلال اكتشاف نقاط الضعف والقوة لها، كما أنه يمكنها من اكتساب خصائص نوعية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى من خلال صنع القرارات المالية، حيث تعتبر القرارات المالية قرارات جوهرية في المؤسسة ولها آثار صارمة وعميقة لذا يتوجب الاهتمام بها وحرص من طرف متخذيها في عملية صنعها، للوصول إلى القرارات السليمة والصائبة في الوقت المناسب وبأقل جهد ما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وهذا في ظل وجود المنافسة الحادة كعنصر مؤثر على استمرارية المؤسسة ومكانتها في السوق المحلية والدولية.

وتجدر الإشارة إلى أن صناعة القرارات المالية من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الدارسين في مجال الإدارة المالية والفكر المالي، خاصة وأنها مؤثرة بصفة مباشرة على المؤسسة بإعطائها أهمية بالغة ودور اقتصادي فعال، لاسيما أن النجاح والتقدم يجب ألا يكون وليد الحظ أو الصدفة من أجل اقتحام عالم الاستثمار والأعمال.

ومن المهم معرفة وإدراك أن القرارات المالية "قرار التمويل- قرار الاستثمار- قرار توزيع الأرباح" هي كلها قرارات متداخلة معاً، فالتمويل في المؤسسة يعتبر من العوامل التي تساعد في تحديد الفرص الاستثمارية التي تعتمدها المؤسسة، وأن توزيع الأرباح يؤثر في مقدار الأموال المملوكة في الهيكل المالي للمؤسسة، بينما الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة يحدد الأرباح المستقبلية وبالتالي حجم توزيع الأرباح المتوقعة في المستقبل، وهذا المزيج يمتد أثره في نمو وبقاء المؤسسة في عالم يشهد حدة وزيادة في المنافسة.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

■ ما مدى تأثير صنع القرارات المالية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل كوفيد 19؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بعملية صنع القرارات المالية في المؤسسة؟
- ما المقصود بالقرارات المالية وما هي طبيعتها ؟
- هل هناك تأثير للقرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- وأخيرا كيف ساهمت القرارات المالية في مؤسسة "اتصالات الجزائر - فرع بومرداس" في تحقيق وزيادة الميزة التنافسية لها في فترة الدراسة- "أزمة وباء فيروس كورونا covid19"-؟

.....مقدمة عامة

✓ **فرضيات الدراسة:** وكما محاولة للإجابة على هذه الأسئلة، تتم الاستعانة بالفرضيات التالية:

- صنع القرار المالي هي عملية ديناميكية وهي أساس النشاط المالي للمؤسسة.
- القرارات المالية هي قرارات مصيرية بالنسبة للمؤسسة، وقد تكون إما قرارات استثمار أو تمويل أو توزيع الأرباح.
- القرارات المالية تهتم بالجانب المالي للمؤسسة فهي لا تؤثر بالميزة التنافسية لها
- القرارات المالية المتخذة في مؤسسة "اتصالات الجزائر - فرع بومرداس" ساعدتها في تحقيق الاستقرار المالي ما دفع بها إلى زيادة الميزة التنافسية لها في فترة أزمة وباء فيروس كورونا covid19.

✓ **أسباب اختيار الموضوع:** لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما لعدة اعتبارات موضوعية وذاتية تتمثل فيما يلي :

- الموضوع قيد الدراسة له علاقة بطبيعة التخصص الأكاديمي؛
- الرغبة والشعور بقيمة وأهمية موضوع البحث خاصة في محيط تسوده المنافسة الحادة؛
- الفضول العلمي في دراسة العلاقة الموجودة بين صناعة القرارات المالية والميزة التنافسية للمؤسسة؛
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسة خاصة في ظل التوجهات الحديثة لإدارة المالية؛

✓ **أهداف الدراسة:**

- بناء على الإشكالية والفرضيات الموضوعية فإن هذه الدراسة تهدف إلى:
- التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالقرارات المالية في المؤسسة مع التركيز على أهمية الميزة التنافسية بالنسبة لها؛
- إيجاد وفهم العلاقة الموجودة بين القرارات المالية والميزة التنافسية وأثر الأول على الثاني؛
- محاولة البحث في مدى تأثير القرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؛

✓ **أهمية الدراسة:**

وتظهر من خلال النقاط التالية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة بتوجيه الأنظار إلى أهمية صنع القرارات المالية الفعالة؛
- إبراز تأثير القرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تقديم توصيات للمؤسسة بكيفية الاستفادة من موضوع الميزة التنافسية من أجل البقاء؛
- يستمد الموضوع أهميته من خلال أهمية الدور الذي تؤديه المؤسسة والذي يفرض عليها المحافظة على ميزتها التنافسية في ظل بيئة الأعمال الدولية؛

✓ **منهج الدراسة:** لأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي:** في الجانب النظري، حيث أنه يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المصادر والمراجع من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة.
- **المنهج التحليلي:** أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي واستخدام مؤشرات كمية، وتحليلها لتوضيح مدى تأثير القرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: ستقتصر حدود الدراسة الزمنية خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2021 لما شهدته المؤسسة من تغيرات، في ظل جائحة كوفيد 19.

الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

✓ أدوات الدراسة:

فيما يخص الأدوات التي اعتمدنا عليها فهي تتمثل في المراجع بمختلف أشكالها من كتب المتخصصة في هذا المجال، بالإضافة إلى المذكرات، الملتقيات، الندوات، المجالات المتخصصة،..... إلخ

✓ صعوبات الدراسة:

البحث العلمي لا يخلو عادة من الصعوبات التي يتلقاها الباحث، أما عن الصعوبات التي تلقيناها خلال هذه الدراسة تمثلت في النحو التالي:

- صعوبة إيجاد المؤسسة لإجراء الجانب التطبيقي إما الرفض أو وضع شروط تعجيزية في بعض المؤسسات من بينها قبول طالبة واحدة دون الطالبة الثانية بحجة استمرار العمل بنظام أزمة كوفيد 19،
- رفض الموضوع الأول المقترح والذي على أساسه تم قبولنا في المؤسسة محل الدراسة، أدى بنا إلى تغيير المصلحة الأولى إلى المصلحة المعنية بدراستنا وهذا استغرق وقتا أثر بشكل كبير على السير العادي للبحث،
- ✓ **الدراسات السابقة:** من بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نجد:

كنقطة انطلاق ومن خلال بحثنا في العديد من المصادر للحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع أثر صنع القرارات المالية على الميزة التنافسية، تبين أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، وعليه نستعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة فيما يلي:

-سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 ، وتتمحور إشكالية هذه الدراسة في : ما مدى تأثير الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن قرار الاستثمار يعتبر قرارا استراتيجيا ومهما يتطلب اتخاذ دراسة جيدة ومعقدة، لأن هذا القرار نتائجه غير أكيدة ومرتبطة بالمستقبل، هذا ما يجعله أخطر وأهم القرارات المالية

-زراقة انتصار، أثر القرار المالي على أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2013، تعلق موضوع هذه الدراسة إلى كيفية التأثير على أهداف المؤسسة الاقتصادية بناء على مخرجات النظام المالي وقراراتها المالية، مع محاولة معالجة هذا الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية للتعلم أكثر في موضوع القرار المالي والوقوف على تطبيقه ميدانيا

- سمالي يحيضه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2004 ، وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بها.

خطة هيكل الدراسة:

وكمحاولة للإجابة على إشكالية الدراسة ومختلف الأسئلة الفرعية، وإثبات أو نفي الفرضيات المقدمة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، إضافة إلى جملة من التوصيات المستمدة من النتائج المتوصل إليها:

– الفصل الأول تحت عنوان "الإطار المفاهيمي لعملية صنع القرار و القرارات المالية"، والذي تناول أهم المفاهيم الخاصة بالقرار وصناعة القرار وأهم العوامل المؤثرة فيه، وكذا إلى مفهوم القرارات المالية وأنواعها.

– الفصل الثاني تحت عنوان " الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19 " تم التطرق إلى أهم المفاهيم الخاصة بالتنافسية، والمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، كما قمنا بإبراز مختلف خصائص وأنواع الميزة التنافسية، وكذا أسس ومحددات الميزة التنافسية، أما في الأخير فقد تناولنا مفهوم جائحة كورونا covid19، وأثر القرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الجائحة.

– أما الفصل الثالث، فخصص للجانب التطبيقي تحت عنوان "دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-" تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتم التركيز من خلاله على إيجاد أثر القرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة.

– وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة، إضافة إلى التوصيات والاقتراحات وأفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لصنع القرار
والقرارات المالية في المؤسسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

تمهيد:

تعد عملية صنع القرارات من الخطوات البالغة الأهمية في المؤسسة فهي جوهر العملية الإدارية ومحورها، نظرا لما تحققه للمؤسسة من حركية وارتقاء في المستقبل فنجاح القرارات من بين أهم المؤشرات على نجاح المؤسسة. وتأتي القرارات المالية كواحدة من أهم القرارات في المؤسسة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف وهي قرارات تعنى بالوضع المالية للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية صنع القرارات المالية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة والمحافظة على كيانها وزيادة قدرتها على المنافسة وخلق ميزة تنافسية لها من أجل البقاء والاستمرارية، ويأتي هذا الفصل ليغطي القسم الأول من الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال تقديم أساسيات حول القرارات والقرارات المالية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: القرار وعملية صنع القرار.
- المبحث الثاني: ماهية القرارات المالية.
- المبحث الثالث: القرارات المالية في المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

المبحث الأول: القرار وعملية صنع القرار

إن الاهتمام بعملية صنع واتخاذ القرار ليس وليد الساعة بل تعود جذوره إلى البدايات الأولى للبشرية أين أبدى الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل جماعات، ومن ثم ارتباطه بالنشاط الإداري كنشاط إنساني يهدف إلى التنظيم، ومع التطور التدريجي لأشكال التنظيم وعلم الإدارة أصبحت عملية صنع واتخاذ القرار أهم نشاط يقوم به المدير والوظيفة الأساسية التي تميز الأعمال الإدارية عن غيرها، فارتبطت عملية صنع القرار بالعديد من الأوضاع والظروف فهي مجال مفتوح لمعالجة المشكلات الروتينية والفردية والتنظيمية، المبرمجة وغير المبرمجة، التكتيكية والإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية القرار

إن الأهمية التي يكتسبها القرار في حياة الأفراد والمؤسسات تجعل من الضروري أن يتم ضبط المفهوم من خلال تعريفه ويتبع ذلك بإظهار الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، فمن خلال هذا المطلب نقوم بتحديد مفهوم القرار، أهم عناصر القرار، وأنواعه

أولاً: مفهوم القرار

نظراً لأهمية القرار تعددت دراسات الباحثين فكل باحث يعرفه بمفهومه، سنقوم بعرض بعض التعاريف:

التعريف الأول: القرار هو البديل الذي يتم اختياره من بين البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تنظيم النتائج المرغوب فيها، مما يعني أن القرار عملية ذهنية تتطلب قدراً من التصور والمبادرة والإبداع وكذا درجة كبيرة من المنطقية، بما يمكن من اختيار وتقييم بدائل التصرف الممكنة لتحقيق هدف معين.¹

التعريف الثاني: عرف القرار على أنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.²

التعريف الثالث: كما عرف بأنه " هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المؤسسة".³

التعريف الرابع: القرار هو عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل في إطار بناء تنظيمي معين، بهدف التأثير والتغيير المستقبلي.⁴

إنطلاقاً من هذه التعاريف بصفة عامة يمكن القول: بأن القرار هو نتاج عملية إدراكية وعقلانية تتبلور في اختيار بديل من بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة ومتجاوزة للمعوقات الممكنة، فهو الاختيار بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

¹ سندسية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار، دراسة تطبيقية علي عينة من الشركات في

سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العراق، 2015، ص 19

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 83

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 51

⁴ راجع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 38

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

ثانيا: أهمية القرار

تستمد أهمية القرار بالنسبة للمؤسسة من كونه يمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسة ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة إذ أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على صنع واتخاذ القرار المناسبة.

ومما زاد من أهمية القرار ودوره في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده المؤسسات الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى لتحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المؤسسات، وما تبعه من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

كما يمكن إبراز أهمية القرارات من خلال العناصر التالية:¹

- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية؛
- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية من تخطيط، ورقابة، وتنظيم؛
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة القادة أو الرؤساء أو الإداريين على القيام بالمهام الإدارية الموكلة إليهم بأسلوب علمي وعملي؛
- القرارات تحدد مستقبل المؤسسة؛

ثالثا: أنواع القرار

يمكن الاعتماد في تصنيف القرار على عدة معايير من أهمها:

« تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: وقد صنفنا القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:²

- 1- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتسم بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل المؤسسة، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات مختلفة وبالتالي فهي من اختصاص الإدارة العليا.
- 2- **القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب ما يسمى بالإدارة الوسطى، وتهدف هذه القرارات إلى تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين وبيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، كما تتعلق هذه القرارات بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل بما يحقق أعلى معدل من الأداء.
- 3- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في التنظيم أو المؤسسة وتعتبر من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان.

« تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: تصنف وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما:³

- 1- **القرارات المبرمجة:** هي قرارات مخططة سلفا التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، حيث تكون طرق وإجراءات حل المشكلة معروفة سلفا مثل قرارات التعيين والتوظيف.

¹ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-252

³ عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص 8

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

2-القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات الغير متكررة الحدوث والتي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع مواقف غير مألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كقرار ابتكار نوع جديد من السلع، قرار التوسع أو الاندماج.

« تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها: تصنف وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هم كالاتي:¹

1-قرارات تتخذ في ظروف التأكد: ويقصد بحالة التأكد توفر المعلومات المطلوبة كاملة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها.

2-قرارات تتخذ في ظروف المخاطرة: يقصد بحالة المخاطرة وجود معلومات جزئية أو غير كاملة أمام صانع القرار ويستخدم تلك المعلومات المحدودة في حساب احتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف أو البيئات البديلة، ففي هذه الحالة لا يعرف صانع القرار الظروف بالكامل ولكنه يعرف نسب احتمال حدوث كل منها.

3-قرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد: وتعني هذه الحالة أن متخذ القرار لا تتوفر لديه أية معلومات تساعده في اتخاذ القرار، فهو أمام موقف غامض، فظروف اتخاذ القرار غير مستقرة وغير معروفة.

المطلب الثاني: عملية صنع القرار

إن عملية صنع القرار هي عملية تمس الحاضر، وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل، وهي العملية التي بواسطتها تتخذ القرارات، فهي تبدأ بتحديد المشكلة ولا تنتهي حتى يوم تنفيذ القرار.

أولاً: مفهوم صنع القرار

التعريف الأول: "عملية صنع القرار عملية طويلة، وشاقة ومسار أفعال وأنشطة تتوج بموقف لحل المشكلة أو تحقيق أهداف وهذا الموقف لا يقوى عليه إلا من كانت له القدرة العلمية والعملية، وله القدرة على فهم الواقع، الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي للمجتمع الذي يتواجد فيه، وهذا خلافا لعملية اتخاذ القرار".²

التعريف الثاني: "تتسم عملية صنع القرار بالشمول وباحتوائها على مراحل تنتهي باختيار أحد البدائل التي تم طرحها وذلك ما يدعى اتخاذ القرار الذي يمكن اعتباره اختيار لبديل واحد من بين عدة بدائل من أجل تحقيق نتيجة محددة".³

التعريف الثالث: "هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدة بدائل والاختيار الحذر والمدرّك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها يصنع القرار".⁴

التعريف الرابع: "صنع القرار هو جزء لا يتجزأ من الإدارة ويحدث في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهو يستند إلى معلومات تساعد في تحديد وهيكل المشكلة، استكشاف الاختيارات البديلة، اختيارها، ومراجعة آثار الاختيار ثم التنفيذ".⁵

ويمكن القول أن: عملية صنع القرار هي جملة الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود بدءاً من تحديد المشكلة، جمع المعلومات، اقتراح الحلول المناسبة، وتنتهي باختيار البديل الأنسب من مجموع البدائل لمواجهة موقف

¹ عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 106

² رابع سرير عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 26- 27

³ حسين أحمد الطراونة ومجد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

2014، ص 34

⁴ خالد عبد الحميد كامل خربوش، الدور الإعلامي لعملية صنع القرار في مواجهة الأزمات، المجلة العلمية لكلية التربية العلمية، العدد 11، الجزء

الأول، 2018، ص 10

⁵ Mihane Berisha Namani, the role of information system in management decision making an theoretical approach, (University of Pristina, Kosova) 2010 بتصرف

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

معين، أو هي اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لجعل القرارات أكثر رشدا وعقلانية ويتم ذلك عبر مراحل عديدة تبدأ بتحديد المشكلة ثم تليها جمع المعلومات وتحديد واختيار البدائل وتنتهي في الأخير بالتنفيذ.

ثانيا: الفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار

يعتقد الكثيرون أن مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار هما مسميان لشيء واحد بينما الحقيقة أن لكل منهما مدلوله الخاص، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا أو مرحلة أخيرة من مجموعة المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته.

لتوضيح الفرق بين المفهومين نعرض مفهوم اتخاذ القرار: " اتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها".¹

عملية اتخاذ القرار هي ذلك الجزء الهام من مداخل صنع القرار و خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن حلها بها.²

فمفهوم صنع القرار هو أعم وأشمل من مفهوم اتخاذ القرار فهذا الأخير هو مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار أفضلها، أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة بدءا من التحليل، والتقييم للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار، مروراً ببدائله واختيار أفضلها، والانتها بتتفيذ القرار ومتابعته.

ثالثا: مراحل صنع القرار

تتضمن عملية صناعة القرار مراحل مختلفة منسجمة فيما بينها، مترابطة بشكل مناسب والتي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، تبدأ هذه المراحل من مرحلة تحديد المشكلة إلى أن تصل إلى مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته، فبالرغم من أن عملية صنع القرار لا يمكن أن تختزل في معادلة إلا أنه لابد من مدخل يحدد أو يبسط الخطوات التي تسبق الوصول للقرار، وأنه مما يساعد في هذا الصدد هو الإشارة إلى بعض المداخل كدليل مرشد لصانع القرار حتى تساعد في عملية:³

① **تحديد وتحليل المشكلة:** وتستهدف هذه المرحلة الوصول إلى فهم واضح للمشكلة حتى يتمكن من تحليلها وتحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية:

- **تحديد المعايير:** وهي مقاييس حددت مسبقا ويجب التأكد من صدقها وحدائتها وأنها تعكس ما يتوقع منها.
- **تحديد الانحرافات:** هل هي أعلى أو أقل من المعايير وهل هي فنية مرتبطة بالأداء الذي يقوم به الأفراد أو إنسانية متعلقة بمعنوياتهم.
- **وصف الانحرافات:** حيث توصف الانحرافات بكل دقة إذ لا فائدة من القبول بوجود انحراف دون وصفه.
- **معرفة أسباب الانحرافات:** تتطلب هذه الخطوة استخدام المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة للكشف عن مصادر المشكلة وحتى يتم معالجتها في ضوء الهدف الذي تتخذه إدارة المنظمة.

② **تحديد الأهداف:** في هذه المرحلة يتم تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الحال في المنظمة بعد أن تحل هذه المشكلة، على أن يكون هذا التحديد واضحا بمنتهى الدقة، لا لبس فيه وألا يكون وصفيا حتى يمكن تحقيقه.

¹ حنان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11، الجزء الخامس، ص 11

² حنان أحمد عبد الله علي، نفس المرجع أعلاه، ص 12

³ حجازي محمد حافظ، دعم القرارات المالية في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006، ص ص 287-

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

③ **تنمية الحلول البديلة:** تحدد الحلول البديلة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة ويمكن أن تقسم الحلول المتاحة إلى عدة أنواع كالتالي :

- **حلول مؤقتة:** قد تتطلب المشكلة حلاً مؤقتاً وسريعاً لإيقاف الآثار المدمرة، وهذا يعني عدم وجود الوقت الكافي للتعرف على مظاهر المشكلة وأسبابها وظروفها
- **حلول تلاؤمية:** هي الحلول التي تتسق مع الظروف القاهرة المفروضة على المؤسسة، والتي لا تستطيع تغييرها
- **حلول تصحيحية:** وهي أفضل أنواع الحلول لكنها مشروطة فعندما يمكن التحكم في ظروف المشكلة، لابد من إيجاد الحلول التي تعمل على إزالتها وتصحيح الوضع
- **حلول مانعة:** إذا أمكن التنبؤ بأسباب المشكلة مسبقاً قبل حدوثها، عندئذ يكون من الأفضل تنمية بدائل مانعة لتفادي هذه الأسباب
- **حلول احتياطية:** عندما تكون أسباب المشكلة متوقعة، ولكن لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها، فعلى المؤسسة أن تنمي حلولاً بديلة احتياطية معدة سلفاً، لمواجهة هذه الظروف

④ **تقييم الحلول البديلة:** يقوم صانع ومتخذ القرار بجمع المعلومات عند كل بديل بحيث يتم التعرف على النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة لكل بديل، ومن ثم مقارنتها لمعرفة الأنسب.

⑤ **اختيار البديل المناسب:** يقوم صانع أو متخذ القرار باختيار البديل المناسب، بعد أن وفرت عملية صنع القرارات مخرجاتها في عدد من البدائل، وأمام كل بديل مزاياه وعيوبه، ويقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب، وليس البديل الأفضل للضرورة.

⑥ **تنفيذ الحل:** إن النوعية ومدى القبول مهمان جداً لفاعلية التنفيذ، وعليه يمكن أن يستخدم متخذي القرارات في المنظمات الرسائل والأساليب التي تسمح بمعرفة آراء المرؤوسين الذين سيشاركون في التنفيذ ومنحهم أدوار في ذلك، حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه ومن ثم تنفيذ القرار بشكل جيد وتحقيق نتائج المطلوبة وبالتالي ترسيخ الثقة في نفوس أولئك المنفذين، مما ينعكس القرارات التالية.

⑦ **المتابعة والمراقبة:** بعد تنفيذ القرار ينبغي متابعته لتحديد مدى مساهمته في حل المشكلة، واكتشاف أي انحرافات حتى يتمكن من معالجتها قبل أن تستفحل، وتحتاج عملية الرقابة على فعالية القرار الأخذ في الاعتبار تأثير القرار على المنظمة ككل.

المطلب الثالث: مقومات و عوائق صنع القرار الفعال

أولاً: عناصر عملية صنع القرار

إن عملية صنع القرار تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية، التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية، وهي كالتالي¹:

- 1- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة حسب الحاجة، وأياً كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي وهذا يعني أن الحق في صنع القرار ليس حكراً على مستوى إداري معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في صناعة القرارات
- 2- **موضوع القرار:** ويمثل المشكلة التي تستوجب من يصنع القرار تبني حلها

¹ خالد عبد الحميد كامل خربوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

3-الأهداف والدوافع: إن القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف معين وهو تجسيد الحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف.

4-المعلومات والبيانات: وذلك لإعطاء صانع القرار رؤية واضحة عن الموضوع أو المشكلة فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، فينبغي على صانع القرار أن يكون لديه معلومات كافية وبيانات تساعد على مواجهة المشكلة التي هو بصدد حلها. للحد من الخسائر المتوقعة

5-النتيئة: هو الشيء الأساسي لصانع القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة التنبؤ بها وتقديرها، فالتنبؤ يكون أساسي في القرارات فهو يساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه ويريد صناعة قرار بشأنها

6-البدايل: هو الحل الذي يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة الموضوع وبالتالي فصانع القرار الجيد هو الذي يصنع أكثر من بديل وألا تكون كثيرة كي لا يختلط الأمر عليه

7-القيود: يواجه صانع القرار عدداً من القيود البيئية الخارجية والداخلية تضع معوقات أمامه عند صناعته القرار فعليه أن يحسن التعامل معها

ثانياً: مقومات وشروط صنع القرار الفعال

نشير إلى مجموعة من الإرشادات والشروط التي تخص صنع القرارات الفعالة والضرورية لاتخاذ القرارات التالية:

- الاختلاف في النتائج أي وجود اختلافات بين ما تحقق فعلاً وما كان من الممكن تحقيقه؛
- شعور الإدارة بوجود اختلاف بين ما تم التخطيط له وما تم إنتاجه مثلاً؛
- وجود حواجز معينة تدفع الإدارة على القيام بعملية تصحيح الاختلاف الحاصل؛
- وجود الموارد المادية والبشرية اللازمة لإجراء عملية التصحيح أو التقليل من حدة الاختلاف في النتائج؛
- التأكد من تحديد الهدف من القرار بوضوح تام وإعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد غير موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى¹؛
- التأكد من تحديد هدف الجماعة ويهم جميع الأعضاء له بوضوح تام؛
- التأكد من اتصال جميع أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض بحرية كاملة، ومن فهم كل عضو منهم للدور المنوط به؛
- التأكد من تمثيل الجماعة للأفراد الذين سينفذون القرارات أو سيتأثرون بها؛
- التأكد من توفر جميع مصادر المعلومات اللازمة والعناصر المساندة الأخرى لأعضاء الجماعة بغية الوصول إلى نتائج فعالة وسريعة؛
- التأكد من تناغم وملائمة تكوين الجماعة، لضمان إحراز أعضائها للمهارات والخبرات الضرورية عند مناقشة وتقييم المشكلة موضوع البحث؛
- التأكد من التزام كل عضو بالقرار الذي تم اتخاذه بعد اعتبار كافة وجهات النظر المختلفة حتى وإن كان لبعض الأعضاء وجهات نظر مختلفة قبل بلوغ القرار؛

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016 ص 45

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

- التأكد من عدم سيطرة عضو ما على بقية أعضاء الجماعة وإن كان رئيس الجماعة نفسه، والحرص على الإدلاء لجميع الأعضاء بأرائهم بحرية كاملة؛¹

ثالثا: عوائق صنع القرار الفعال

- هناك بعض العوائق التي تكمن وراء عدم الوصول إلى القرار الفعال وهي تمثل المشكلة الأساسية في عملية صنع القرار ومن بين الأسباب نذكر ما يلي:²
- ✓ **التشخيص الخاطئ:** وهي تتعلق بالمسكلة محل القرار حيث يعجز صانع القرار من تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية
 - ✓ **الاعتقاد بأن هناك حل وحيد للمشكلة:** يعجز صانع القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وتوقع النتائج المختلفة سواء أكانت حسنة أو سيئة
 - ✓ **النقص في المعلومات أو الخبرة:** فالفرد محدود بصنع القرار بمعلوماته و خبراته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفتها
 - ✓ **العجز في التقييم:** صانع القرار يعجز عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة
 - ✓ **المهارات و العادات:** متخذ القرار محدود بمهاراته وعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته
 - ✓ **الوقت:** إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا كبيرا على صانع ومتخذ القرار
 - ✓ **القدرة:** صانع ومتخذ القرار محدود بقدرته على التمييز بين الحقيقة وبين القيمة، التفكير بطريقة منطقية، التفكير بطريقة ابتكارية
 - ✓ **الصفات الخاصة بالقرار:** ترجع صعوبة إصدار القرار أحيانا إلى تميزه بصفات رئيسية هي التعدد والتغيير المستمر والتداخل

¹نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 266-285

²طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 94-97

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

المبحث الثاني: القرارات المالية

يمثل صنع القرارات المالية نقطة الانطلاق لكل الأنشطة والأعمال التي تتم داخل المؤسسة وتتعلق بالجانب المالي لها، وما يميز المدير عن باقي أعضاء المؤسسة هو قدرته على صنع القرار، وهو القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، سواء كان يتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، ومن مميزات القرار المالي أنه ملزم للمؤسسة في غالبية الأحيان، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند صنع هذا النوع من القرارات

المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية

أولاً: تعريف القرارات المالية

التعريف الأول: القرار المالي هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول طبيعية، مالية بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة¹.

التعريف الثاني: القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق، تستغرق نتائج القرارات المالية زمناً طويلاً نسبياً حتى يمكن التعرف عليها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذا النوع من القرارات²

التعريف الثالث: القرارات المالية هي تلك السياسة المالية التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك تحت القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية المتوفرة³.

وكخلاصة يمكن تعريف: القرار المالي على أنه اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المدير المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في صنع القرارات المالية.

ثانياً: خصائص القرارات المالية:

تنتمى القرارات المالية بجملة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية⁴:

- ✓ القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند صنع هذه النوعية من القرارات
- ✓ بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى والاستثمار في بعض أنواع الأصول تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستمرار في السوق
- ✓ تستغرق نتائج القرارات المالية زمناً طويلاً نسبياً حتى يمكن التعرف عليها مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات عالية
- ✓ القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة

¹ سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2012، ص14

² دافو يمينية وبالمختار يوسف، دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أدرار، 2016، ص7

³ إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، الأردن، 2011، ص 201

⁴ دادو نور الهدى، دور التدقيق المحاسبي الداخلي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018-2019، ص 42

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القرارات المالية

أولاً: أهمية القرارات المالية

تتمثل أهمية القرارات المالية فيما يلي:¹

- 1- التحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي لها في ظل الظروف الاقتصادي العام وظروف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- 2- تساهم في الحفاظ على "نسب الربحية" و هي النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة و "نسب السيولة" المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- 3- تعد بمثابة معيار لمعدل العوائد المقبولة على المقترحات الاستثمارية وكلفة الأموال التي يتكون منها الهيكل المالي.
- 4- تساهم في التعويض لإشباع حاجات ومنافع حاضرة والحد من مخاطر التضخم والمخاطر التشغيلية والتمويلية والأعمال المالية

ثانياً: أهداف القرارات المالية

تهدف القرارات المالية إلى ما يلي:²

1. هدف تعظيم ربح المؤسسة فالهدف العام هو تعظيم الربح أو تحقيق أعلى أرباح ممكنة وهو الهدف الذي مازال يحتل مكانا رئيسيا في الفكر الاقتصادي
2. هدف تعظيم العائد الاجتماعي
3. هدف تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة و تعظيم ثروة ملاك المؤسسة
4. تحقيق السيولة النقدية الكافية
5. سداد الديون في مواعيد استحقاقها بدون تباطؤ
6. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و الميزة التنافسية
7. تعزيز الوضعية المالية للمؤسسة
8. التشغيل و تحمل مصاريفه وأعبائه النقدية بشكل ملائم يمكن من استمرار العمل

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرارات المالية

يقصد بالعوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات المالية تلك القوى المؤثرة على فعالية صنع القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، والتي يمكن تصنيفها إلى:³

- **عوامل داخلية:** هي العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة حيث يتأثر القرار المالي بحجم المؤسسة والموارد المالية المتاحة، وكذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، فأهم عنصر هو صانع القرار ذاته، فكل ما يحمله من صفات نفسية ومكونات شخصية يؤثر بصفة بالغة في عملية صنع القرار المالي.

¹ محمد لمين علون، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، العدد 13، 2020، ص 762

² سمير حماد، ويوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة شركة استغلال وتسيير المحطة البرية البويرة، مذكرة

ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص 33

³ داقو بيمينه وبالمختار يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 22

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

- **عوامل خارجية:** ويقصد بها تلك العوامل من البيئة الخارجية والتي تؤثر في عملية صنع القرار المالي، بحيث نجد الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة، المنافسة، القواعد الحكومية، الرأي العام، فكل قرار يصنع في مؤسسة ويجب أن يعمل في إطار ما تنص عليه قوانين البيئة الخارجية.

- **تأثير عنصر الزمن:** يعد توقيت القرار المالي من الأمور الهامة بالنسبة للمدير ومساعديه والأفراد الذين ينفذوه، لما له من أثر فعال على المؤسسة ككل، وعلى الرغم من عدم وجود معايير تحكم التوقيت المناسب لصنع القرار في مختلف الحالات، إلا أن القرار المتأخر لن يفيد في حل المشكلة إذا كانت ذات صفة مستعجلة، كما أن صنع القرار المالي بصورة مبكرة عن الوقت المطلوب يجعل القرار مجهدا حتى يحين موعد تنفيذه، وبالتالي فإن اختيار الوقت الملائم يعتمد على قدرة المدير المالي في استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل والأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، ومدى ارتباط هذا القرار بالقرارات الأخرى داخل المؤسسة وخارجها

- **تأثير صانع القرار:** تتصل عملية صنع القرار المالي بشكل وثيق بالصفات النفسية للفرد أو الأفراد المشاركين في عملية صنع القرار ويمكن تصنيف سلوك صانعي القرار تحت هذه العوامل مما يؤدي إلى آراء وانطباعات خاصة وظاهرة سلوكية معينة كذلك فإن مستوى ذكاء صانع القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر تأثيرا مباشرا في عملية صنع القرار.

- **تأثير أهمية القرار:** صنع القرار المالي لتحقيق أهداف محددة أو لإيجاد حلول المشاكل القائمة يتطلب من المدير المالي إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يستطيع الوصول إلى القرار الذي يمثل الحل الجذري لها ويمنع حدوثها في المستقبل فكلما ازدادت أهمية المشكلة ازدادت أهمية القرار المناسب لحلها وازدادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لتأمين الفهم الكامل لها والقدرة على رسم الحلول المناسبة وتتعلق أهمية القرار المالي بما يلي:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير
- تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد حيث تزداد أهمية القرار عندما تكون التكلفة مرتفعة وأيضاً عندما يكون العائد مرتفعاً
- **العوامل التي تؤثر على الاقتصاد ككل:** وهي عوامل تؤثر على الاقتصاد بصورة كلية حيث يشمل التأثير القرارات المالية لجميع المؤسسات نذكر منها: التضخم النقدي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

المبحث الثالث: القرارات المالية في المؤسسة

تعد القرارات المالية من القرارات التي تعتمد عليها الشركة في مختلف نشاطاتها، إذ تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة وتشمل هذه القرارات على كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح، وتعتبر القرارات المتعلقة بصياغة الهيكل التمويلي للمؤسسة من أصعب المهام التي تقوم بها الإدارة المالية والتي تتمثل في اختيار هيكل التمويل الأمثل الذي يسمح بتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.

المطلب الأول: قرار التمويل

يعد هذا النوع من القرارات أهم القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية، وعادة ما تلجأ هذه الأخير إلى استخدام استراتيجيات محددة توضح طبيعة وأنواع مصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.

أولاً: مفهوم قرار التمويل

- **التعريف الأول:** " هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر المتاحة أو التي سوف يتم الحصول عليها، وذلك من خلال التوزيع الأمثل للمصادر المتاحة للمؤسسة على مختلف أنواع الخصوم وحقوق الملكية بطريقة التوازن بين التمويل المناسب لكل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية ودون مبالغة تؤدي إلى زيادة التكاليف أو شح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية."¹
- **التعريف الثاني:** الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية اللازمة خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته.²
- **التعريف الثالث:** يعتبر صنع القرار التمويلي في المؤسسات من بين الوظائف الأساسية كونه يتعلق بتحديد هيكل التمويل الأمثل أي مزيج التمويل الذي يخفض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى.³

صفة عامة يمكن تعريف القرار التمويلي على أنه ذلك القرار الذي يتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل، والذي يتحقق من خلال عناصر المزيج الأمثل لمصادر تمويل الاستثمارات ونسب كل منها داخل هيكل المؤسسة والذي تتوصل إليه بعد تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم، وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل الناتج عن اختيار المزيج الأمثل لمصادر التمويل.

ثانياً: العوامل المؤثرة في صنع القرار التمويلي

يخضع القرار التمويلي لمجموعة من العوامل المؤثرة على صنعه وتغييره في حالة استدعاء الضرورة وتتمثل في:

الملائمة: تعرف الملائمة بأنها مدى توافق وملائمة أنواع الأموال المستخدمة من مصادر التمويل المختلفة لطبيعة الاستخدامات في الأصول والعمليات التي ستقوم هذه الأموال بتمويلها، ويتحقق عامل الملائمة من خلال:⁴

- تمويل الأصول الثابتة عن طريق أموال الملكية العادية والممتازة والاقتراض طويل الأجل؛

¹ مولود مليكاوي، الإستراتيجية والتسيير المالي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018، ص 147

² جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 26

³ عبد المجيد تيمواي، المتغيرات المالية المحددة لفاعلية قرار استخدام الديون كمصدر مالي في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز

الجامعي غرداية، العدد 13، 2011، ص 64

⁴ عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، عمان، 2006، ص 171

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

- تمويل الأصول المتداولة الدائمة عن طريق الاقتراض طويل الأجل ومتوسط الأجل؛
 - تمويل الأصول المتداولة المؤقتة عن طريق الاقتراض قصير الأجل.
- الدخل:** الدخل هو العائد المتحقق للمؤسسة جراء استخدام الأموال المتاحة لديها، فعندما تقدم المؤسسة على الاقتراض لتمويل عملية معينة، فإنه يجب أن تقارن بين معدل الفائدة التي ستدفعها للممول ومعدل العائد الذي ستحصل عليه فإذا كان فرقا ايجابيا مرضيا يتم اعتماد القرض وسيلة لتمويل تلك العملية وإلا فلا.
- الخطر:** هو الخطر الذي يلحق بالمالك نتيجة لزيادة الالتزامات على المشروع وكثرة عدد الأشخاص الذين يتقدمون عليهم في الأولوية على الدخل وعلى الموجودات عند التصفية وهناك حالتان يزيد فيهما الخطر على المالك وهما¹:
- زيادة الالتزامات المتعلقة بضرورة قيام الشركة بسداد جزء من أصل القرض القائم بالفعل؛
 - استخدام الرفع المالي يزيد من خطر خسارة المالك الباقيين لو انخفضت قيمة الأصول ويكون هذا عند التصفية.
- المرونة:** المرونة هي تعدد مصادر التمويل المتاحة لإمكانية الاختيار من بين أكبر عدد ممكن من البدائل لتحديد مصدر التمويل المناسب الذي يحقق متطلبات المؤسسة المالية والذي يتميز بالمرونة بدرجة تمنح المؤسسة القدرة على التغيير في المستقبل.
- الإدارة والسيطرة:** في كل من الشركات العادية أو المساهمة، الإدارة هي من حق المالكين في الأولى ومن حق حملة الأسهم في الثانية وللحفاظ على السيطرة في الإدارة يفضل أن يكون التمويل خارجي (الاقتراض)، لأن المقرضين ليس لهم الحق في الإدارة وينطبق ذلك على حملة الأسهم الممتازة في إدارة شركات المساهمة على عكس التمويل الداخلي.
- المزايا الضريبية:** إن الفوائد التي تدفع على أموال الاقتراض تعتبر مصروفا يؤدي إلى تخفيض الربح الخاضع للضريبة حيث تنزل الفوائد من الأرباح قبل احتساب الضريبة وهذا يؤدي إلى تخفيض الضريبة التي تدفعها المؤسسة وبالتالي يقلل من التكلفة الحقيقية للقروض، في حين أن دخل أموال الملكية لا ينزل من أرباح المؤسسة خضوعها للضريبة.
- حجم المؤسسة:** يؤثر حجم المؤسسة بصورة كبيرة على إمكانية إتاحة الأموال من المصادر المختلفة، حيث تظهر الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة وبين المخاطر التي تتعرض لها والإفلاس، وبالأخص مخاطر الإفلاس، فالمؤسسات الكبيرة يتسم نشاطها بقدر من التنوع، وبالتالي تتعرض للمخاطر بدرجة أقل، ومن ثم يكون لديها الدافع لزيادة نسبة الأموال المقترضة في هيكل رأس المال.
- القيود المفروضة:** وهي القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة وهي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، سياسات توزيع الأرباح..... إلخ

ثالثا : مصادر التمويل

مصادر التمويل هي تشكيلة المصادر التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها للحصول على ما تحتاجه من أموال بهدف الاستثمار سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل وهي مصادر التمويل الداخلية و مصادر التمويل الخارجية

◀ مصادر التمويل الداخلية

1- التمويل الذاتي

التمويل الذاتي: هو مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها التمويلية بنفسها، وأيضا يمثل تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمعتمدة كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية

¹ عليان الشريف وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 171

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

التي سيعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافآت رأس المال لينتج عنها فائض نقدي محقق بواسطة النشاط الأساسي والموجه نحو تمويل النمو في الاحتياجات المالية مستقبلاً.¹

2- الرفع من رأس المال عن طريق الأرباح غير الموزعة

عند الحديث عن الأرباح غير الموزعة كمصدر من مصادر التمويل الداخلي تأتي هنا مشكلة توزيع هاته الأرباح، لأن المساهمين يفضلون في كثير من الأحيان الحصول على عائدات أسهمهم التي تم اكتتابها، ولذلك فإن هناك ضرورة لتوزيع نسبة معينة من الأرباح على المساهمين العاديين لكي لا يفكروا بنقل ملكيتهم إلى مؤسسة أخرى وهذا ما يساعد على المحافظة على قيمة الأسهم الاسمية وزيادتها لأن التوزيع يشجع المستثمرين الجدد على الاكتتاب في الشركة وإعادة توظيف الجزء المتبقي.²

◀ مصادر التمويل الخارجية

قد لا يكفي التمويل الداخلي في بعض الأحيان لتلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة، مما يجعلها تلجأ للبحث عن مصادر خارجية كزيادة رأس مال الأسهم أو الاقتراض أو غيرها من السبل التي تجلب من خلالها مصدراً تمويلياً جديداً

1- مصادر التمويل طويلة الأجل: وتشمل أموال الملكية والأموال المقترضة

✦ **أموال الملكية:** تتكون أموال الملكية من الأسهم الممتازة والأسهم العادية

• **الأسهم العادية:** يعبر هذا النوع من الأسهم عن رأس المال الأصلي الذي تم تأسيس الشركة بموجبه، حيث يحصل حامل السهم العادي على الأرباح في حال تحقيقها.³

• **الأسهم الممتازة:** تتشابه الأسهم الممتازة مع الأسهم العادية في كون كليهما أموال الملكية في شركة المساهمة وكذلك أن الشركة غير ملزمة بدفع عائد محدد على كلا النوعين من الأوراق المالية لأن توزيع الأرباح يتوقف على تحقيق الشركة للأرباح وكذا رغبتها في توزيع هاته الأرباح.⁴

✦ **الأموال المقترضة:** تتكون الأموال المقترضة من السندات والقروض طويلة الأجل:⁵

• **السندات** هي عبارة عن قروض طويلة الأجل إلا أن هذا القرض ينقسم إلى أجزاء صغيرة متساوية في القيمة يطلق على كل منها اسم (السند) وتعتمد شركات المساهمة السندات كمصدر رئيسي في تمويلها، رغم أنه يمكنها الحصول على تلك الأموال عن طريق إصدار الأسهم بنوعيتها، بالإضافة إلى ذلك تؤدي السندات إلى زيادة موارد التمويل المتاحة للشركة واستخدام أموال الغير دون إشراكهم في الإدارة.

• **القروض الطويلة الأجل** تضم الديون الطويلة الأجل عدة أنواع من السندات والمتمثلة في سندات الدين غير المضمونة أو العادية بالإضافة إلى سندات الدين المضمونة أو سند الدين نظير الرهن، أو السندات القابلة للتحويل.

¹ إلياس بن الساسي و يوسف قريشي، ص 260

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تمويل و مؤسسات مالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011، ص ص 183-184

³ طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 127

⁴ نفس المرجع، ص 135

⁵ عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 49

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

2- التمويل متوسط الأجل: يعرف التمويل المتوسط الأجل بأنه ذلك النوع من التمويل الذي تزيد فترة سداده عن سنة وتقل عن خمسة سنوات، وهو ينقسم إلى قسمين القروض المباشرة والتمويل بالاستئجار:¹

✦ القروض المباشرة المتوسطة الأجل: يتميز هذا النوع من القروض بسداده المنتظم على مدار عدد من السنوات تمثل القروض، ويطلق على أقساط السداد في هذه الحالة مدفوعات الإهلاك، وبالإضافة إلى ذلك عادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو أي نوع من أنواع الضمانات الأخرى، غير أنه قد تكون هناك بعض الاستثناءات من هذه القواعد في بعض الأحيان حيث تمثل البنوك المصدر الرئيسي لهذه القروض فقروض البنوك تتراوح مدتها عادة ما بين سنة وخمس سنوات فقط.²

✦ التمويل بالاستئجار: هو عقد يتفق بموجبه طرفان المؤجر والمستأجر بأن يقوم الأول بتقديم أصل معين للطرف الثاني للانتفاع به لمدة معينة على أن يقوم الطرف الثاني بدفع مبالغ محددة بتواريخ محددة للطرف الأول مقابل الانتفاع بالأصل.³

3- التمويل قصير الأجل: يتلخص التمويل قصير الأجل في القروض التي لا تتعدى فترة استحقاقها سنة واحدة، وذلك لحاجة المؤسسة لها لأجل تمويل مثلاً احتياجات دورة الاستغلال نظراً لعدم كفاية الأموال الخاصة ويمكن حصرها في:⁴

✦ الائتمان التجاري: يمثل الائتمان التجاري المبيعات والبضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون أن تدفع قيمتها نقداً، وغالباً ما يكون للبضائع وليس للآلات أو الأصول الثابتة، ويمنح حسب العوامل الشخصية مثل المركز المالي للبائع ورغبته في التخلص من مخزونه السلعي، أو حسب العوامل الناجمة عن حالة التجارة والمنافسة وغالباً ما يتم منحه في السلع التي تتميز بالطلب الكبير، يأخذ الائتمان التجاري عدة أشكال منها الحساب الجاري (الحساب المفتوح)، الكمبيالة أو السند الأذني، هذه الأشكال تمكن المشتري من أن يحصل من البائع على ما يحتاج إليه من البضائع بصفة عاجلة مقابل وعد منه بسداد قيمتها في تاريخ آجل، وتتفاوت شروط الائتمان التجاري تفاوتاً كبيراً، ومن هذه الشروط نجد الدفع نقداً قبل التسليم، الدفع نقداً بعد التسليم، الدفع نقداً عند التسليم.

✦ الائتمان المصرفي: هو تلك القروض القصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك ويأتي بعد الائتمان التجاري في المرتبة الأولى، وذلك من حيث اعتماد المؤسسة عليه كمصدر تمويلي:

القروض الغير مكفولة بضمان: يقرض البنك للمؤسسة شرط تحديد الكمية المقترضة ووقت الاقتراض

القروض المكفولة بضمان: وهذا الضمان إما أن يكون أصل معين كالحسابات المدينة أو بضائع

¹ عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 475

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 204

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع، ص 206

⁴ عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 474

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

المطلب الثاني: قرار الاستثمار

يعد قرار الاستثمار من أهم وأصعب القرارات التي تتخذها المؤسسة بسبب طبيعته الاستثمارية، فهو ذو تأثير على بقاءها واستمرارها، ولا يختلف مفهوم القرار الاستثماري عن باقي القرارات في المؤسسة، وينصب اهتمام متخذة على كيفية توظيف الموارد المتاحة بالشكل الذي يسمح له بالحصول على أكبر عائد وتحمل درجات أقل من المخاطرة.

أولاً: مفهوم قرار الاستثمار

تعددت التعاريف المحددة لمفهوم القرار الاستثماري، ويمكن التطرق إلى بعض هذه التعاريف كما يلي:

التعريف الأول: القرار الاستثماري هو عملية تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فترات زمنية.¹

التعريف الثاني: القرار الاستثماري هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل، والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقاً لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري.²

التعريف الثالث: هو القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من أموال المؤسسة في الوقت الراهن على مدار فترة زمنية طويلة بهدف تحقيق ربح في المستقبل، وهو يكون عرضة لدرجات مختلفة من الخطر و عدم التأكد.³

ومن التعاريف المذكورة يمكن القول: أن القرار الاستثماري هو القرار الذي يقوم على اختيار البديل الملائم من البدائل الذي يعطي أكبر عائد استثماري وبأقل مخاطرة من بين بديلين فأكثر والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار والتي تمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقاً لطبيعة الاستثمار وأهداف المؤسسة فهو القرار الأكثر خطورة لارتباطه المالي الكبير.

ثانياً: مبادئ القرار الاستثماري

يجدر بصانع القرار مراعاة مجموعة من المبادئ ويمكن توضيحها كما يلي:⁴

1- مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية: ويعتبر ركناً أساسياً من أركان القرار الاستثماري فالمستثمر الرشيد يبحث دائماً عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلاً من توظيفها في أول فرصة متاحة، ويفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي ليس له خبرة في الاستثمار بأن يستخدم الوسطاء الماليين ممن لديهم الخبرة الكافية.

2- مبدأ المقارنة: أي المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها وتتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الجوهري والأساسي لكل بديل ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل والمناسب لرغبات وإمكانات المستثمر.

¹ أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشاريع الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص21

² طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص21.

³ خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص143

⁴ زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2007، ص 28

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

3- مبدأ الملائمة: كل مستثمر يختار من بين مجالات الاستثمار وأدواته ما يلائم رغباته وميوله التي يحددها دخله وعمره وعمله وكذلك حالته الاجتماعية، ويقوم هذا المبدأ على أساس أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار المتمثلة في:

• معدل العائد على الاستثمار؛

• درجة المخاطرة التي يتصف بها الاستثمار؛

• مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأداة الاستثمار؛

4- مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية: يلجأ المستثمرون إلى التنوع من استثماراتهم للحد من المخاطر وزيادة العوائد، وهذا راجع لاختلاف الأصول من حيث درجة المخاطرة والعوائد التي تحققها.

5- مبدأ الخبرة والكفاءة: القرار الاستثماري الرشيد يتطلب دراية وخبرة قد لا تتوفر لكل فئات المستثمرين، فمن المفضل أن يحمل المستثمر قدر كبير من الكفاءة والخبرة أو بالاستعانة بالمستشارين ممن لديهم الخبرة والكفاءة القادرة على الاختيار من بين البدائل المعروضة.

ثالثاً: مقومات القرار الاستثماري

يقوم القرار الاستثماري الناجح على مقومات أساسية هي¹:

-اعتماد إستراتيجية ملائمة للاستثمار

-الاسترشاد بالأسس العلمية لاتخاذ القرار

-مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة

1- الإستراتيجية الملائمة للاستثمار: تختلف إستراتيجيات الاستثمار التي يتبناها المستثمرون باختلاف أولوياتهم الاستثمارية، فكل مستثمر منحى تفضيله الاستثماري والذي يميزه عن غيره وفق ميله اتجاه عناصر الربحية و السيولة والأمان، ويعبر عن ميل المستثمر لعنصر الربحية بمعدل العائد على الاستثمار المتوقع تحقيقه، بينما يعبر عن ميله تجاه السيولة والأمان بالمخاطرة التي يكون مستعداً لقبولها في نطاق العائد على الاستثمار المتوقع، ومن المعروف أنه كلما زاد العائد زادت المخاطرة وتبعاً لذلك يصنف المستثمر لثلاثة أصناف:

المستثمر المتحفظ: هو مستثمر يعطي عنصر الأمان الأولية، وبالتالي ينعكس نمط هذا المستثمر على قراراته الاستثمارية فيكون حساساً جداً تجاه عنصر المخاطرة.

المستثمر المضارب: وهو عكس المستثمر المتحفظ فهو يعطي الأولية لعنصر الربحية، بحيث تكون حساسيته لعنصر المخاطرة متدنية ويكون على استعداد لدخول مجالات استثمارية خطيرة طمعاً في الحصول على معدلات مرتفعة من العائد على الاستثمار.

المستثمر المتوازن: هو المستثمر الرشيد الذي يوجه اهتمامه لعنصري العائد والمخاطرة بقدر متوازن، وتكون حساسيته اتجاه المخاطرة في حدود معقولة تمكنه من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة بعناية تراعي تنوع الاستثمارات بكيفية تعظم العائد و تدني درجة المخاطرة، ويندرج تحت هذا النمط الغالبية العظمى من المستثمرين.

¹ محمد مطر، فايز تيم، إدارة المحفظة الاستثمارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 39

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

2- الأسس العلمية للقرار الاستثماري: يبنى القرار الاستثماري على ما يعرف بدراسة الجدوى الاقتصادية، وعلى صانع القرار الاستثماري الرشيد أن يسلك في اتخاذ القرار الاستثماري ما يعرف بالمدخل العلمي والذي يقوم عادة على خطوات محددة أهمها ما يلي:

- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار؛
- تجميع المعلومات الملائمة واللائمة لاتخاذ القرار الاستثماري؛
- تحديد العوامل الملائمة ليتم من خلالها تحديد العوامل الأساسية أو المتحركة في القرار الاستثماري؛
- تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة والمقترحة؛
- اختيار البديل الاستثماري أو الفرصة المناسبة للأهداف المحددة؛

3-مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة: ترتبط القرارات الاستثمارية بعاملين أساسيين هما العائد والمخاطرة، و توجد علاقة طردية بينهما فكلما زاد العائد المتوقع من الاستثمار ارتفعت المخاطرة الناتجة عنه، ولهذا على المستثمر قبل أن يتخذ قراره الاستثماري أن يتنبأ بكل من العائد ودرجة احتمال تحقق هذا العائد الذي تحدد على أساسه درجة المخاطرة .

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل قرارات أخرى هي قرارات توزيع الأرباح ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة للإدارة المالية نظرا للربغبات المتعارضة فيما بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم قرار توزيع الأرباح

التعريف الأول: قرار توزيع الأرباح هو القرار الذي يتضمن كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.¹

التعريف الثاني: قرار توزيع الأرباح هو قرار يتخذه مجلس إدارة الشركة من دفع الأرباح أو الاحتفاظ بها أو تدويرها لإعادة استثمارها بما يزيد من قيمة الشركة المستقبلية ويمكن توزيع الأرباح إما نقداً أو بشكل أسهم مجانية وما يتبقى يسمى بالأرباح المحتجزة.²

التعريف الثالث: هو القرار الناتج عن قرار التمويل و قرار الاستثمار فكلما كان القراران جديان كلما أمكن للمؤسسة توقع أرباح عالية ومرتفعة بانتظام.³

و خلاصة لتعريف قرار توزيع الأرباح: يعد قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي يتخذها المسير المالي ويعطيه أهمية خاصة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على المساهمين وبين احتجازها بغرض إعادة استثمارها.

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص73

² لزهاري زواويد، دراسة تأثير سياسة توزيع الأرباح على السلوك التمويلي للمؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، 2012، ص20

³ محمود جمام وأميرة دباش، أثر التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 4، الجزائر، 2015، ص 17

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

ثانياً: سياسات توزيع الأرباح

تتضمن سياسات التوزيعات اتخاذ قرار بتوزيع أو احتجاز الأرباح لإعادة استثمارها في المؤسسة، وهناك سياسات عديدة نذكر منها:¹

✓ **سياسة فائض التوزيعات:** وتقوم سياسة فائض التوزيعات على أساس أن المستثمر يفضل قيام المؤسسة باحتجاز الأرباح بدلاً من إجراء التوزيعات، إذا كان العائد الذي تحققه المؤسسة على الأرباح المعاد استثمارها يفوق العائد الذي يمكن أن يحققه المستثمر بإعادة استثماره للأموال عند مستويات خطر مماثلة.

✓ **التوزيعات الثابتة:** التي تتطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، ولا تقوم الإدارة بزيادة النسبة إلا إذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المؤسسة.

✓ **سياسة الحد الأدنى زائد الفائض:** والتي تتطوي على قيام المؤسسة بإجراء حد أدنى من التوزيعات ثابت وفي الفترات التي ترتفع فيها أرباح المؤسسة تقوم بإجراء توزيعات إضافية.

✓ **خطة إعادة استثمار التوزيعات:** تتيح هذه الخطة قيام المؤسسة بطريقة مباشرة باستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات، وتتلاءم هذه السياسة مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول حالية.

✓ **تجزئة الأسهم والتوزيعات في صورة أسهم:** تشير عملية تجزئة السهم إلى التصرف الذي بمقتضاه تقوم المؤسسة بزيادة الأسهم المصدرة، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تخفيض سعر السهم، بينما تشير عملية إجراء توزيعات في صورة أسهم إلى قيام المؤسسة بدلاً من دفع توزيعات نقدية على المساهمين بدفع أسهم إضافية.

✓ **إعادة شراء الأسهم:** تتضمن هذه العملية قيام المؤسسة بشراء بعض الأسهم التي أصدرتها من قبل، وهو ما يترتب عليه تخفيض عدد أسهم المؤسسة، ومن ثم زيادة ربحية السهم، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى زيادة سعر السهم، وهناك نوعين من عملية شراء الأسهم الأولى عندما يتاح للمؤسسة أموال نقدية لتوزيعها على المساهمين، حيث تقوم بتوزيع هذه الأموال من خلال شراء الأسهم بدلاً من دفع توزيعات نقدية، أما النوع الثاني فقد ترى إدارة المؤسسة أن نسبة حق الملكية مرتفعة في هيكل رأس مال المؤسسة، وهو ما يدفعها إلى إصدار سندات واستخدام حصيلتها في إعادة شراء الأسهم.

ثالثاً: المحددات الأساسية لتوزيع الأرباح

بالرغم من أن الاتجاهات المعاصرة تشير إلى بؤادر العمل بإستراتيجية تخفيض توزيع الأرباح، إلا أن المهام الرئيسية التي تشغل مدراء الشركات باستمرار هي المقدار المطلوب توزيعه على حملة الأسهم لتحقيق الرضا، لأن مثل هذه الإستراتيجية تحتاج إلى الكثير من التحسينات في سياقها وعمقها التحليلي، لوجود محددات أساسية تحكم التغيير في توزيع الأرباح والتي يمكن إيجازها بالآتي:²

- **الأرباح المتوقعة (ربحية السهم):** من أكثر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة المالية في شركات الأعمال هو تعظيم ربحية السهم الواحد لتتمكن من زيادة التوزيع النقدي للأرباح، ولهذا السبب يعول العديد من المستثمرين ومحلي الأوراق المالية على استقرار ربحية السهم الواحد ومعدلات النمو فيه لأن هذا الاستقرار يستخدم كمؤشر لتصحيح التنبؤات بتوزيع الأرباح.

¹ محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 397 - 418

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 884-889

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

- الأنماط السابقة لتوزيع الأرباح: تختلف أنماط توزيع الأرباح باختلاف اتجاهات الإدارة المالية إذ أن هذه الأنماط تتحدد علاقتها بربحية السهم الواحد، فهناك الأنماط المستقرة وهناك الأنماط المنتظمة مع علاوة إضافية للتوزيع النقدي.

- النقد: يعد النقد وإدارة الدورة النقدية من المواضيع المهمة وتشكل محورا رئيسيا لهدف الإدارة المالية فيما يتعلق بالسيولة أي بالهدف القصير الأمد، وهذه الأهمية متأتية من آثارها المباشرة والطويلة الأمد لاسيما تلك المتعلقة بتوازن التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة وتتفاوت الأهمية النسبية للنقد وفقا لتفاوت طبيعة وحجم نشاط الشركة ومدى استعدادها لتحمل المخاطرة.

-نسبة سعر السهم إلى ربحية السهم الواحد: تمثل نسبة سعر السهم إلى ربحيته والمعروفة بمضاعف السهم أحد أهم الأدوات التحليلية المهمة في سوق الأوراق المالية، وتكتسب أهميتها من كونها تعكس حالة التفاؤل أو التشاؤم بشأن أسعار الاسم.

- القابلية التسويقية: واحدة من الاعتبارات التي ينظر إليها المستثمر بأهمية خاصة، هي وجود أسواق كفاءة ومستمرة لتصريف الأوراق المالية، ونظرا لاختلاف نوع وحجم وسعر تلك الموجودات فإن سيولتها وسرعة تحولها إلى نقد هو الآخر يتباين، وهذا ما يعرف بالقابلية التسويقية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لصنع القرار والقرارات المالية في المؤسسة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن عملية صنع القرارات تلعب دورا هاما في المؤسسة وفي مقدمة تلك القرارات نجد تلك التي تتعلق بالاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح وهي القرارات المالية التي تحظى باهتمام كبير من طرف إدارة المؤسسة، إذ تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتحسين النتائج المرجوة. وتناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث عرضنا في الأول مفاهيم متعددة حول القرار بصفة عامة وكذا المفاهيم والخصائص المتعلقة بالقرارات المالية بصفة خاصة وأهميتها، محددات ومقومات القرارات المالية، كما تم التعرض إلى أنواعها والعوامل المؤثرة فيها كما تناولنا أنواعها، واستخلصنا ما يلي:

- القرارات المالية انشغال دائم للمؤسسة، حيث تعمل القرارات المالية على تحديد الطريق نحو بلوغ الأهداف
- إن الاهتمام الأول للمدير المالي بالقرارات المالية هو الوصول إلى أدق وأوضح النتائج والتحقق من صحة التنبؤات ومدى تطابقها مع النتائج الفعلية، لضمان استمرارية المؤسسة الذي لا يتم إلا بصنع قرارات مالية ملائمة، والإجراءات التي تبقى المؤسسة وضعية مالية وتنافسية جيدة.

الفصل الثاني
الأسس النظرية للميزة التنافسية
في ظل جائحة كوفيد 19

تمهيد

في بيئة الأعمال الحالية المؤكد الوحيد هو عدم التأكد والمبدأ الثابت هو التغير، والقاعدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى إيجاد مكانة لها بين المؤسسات الأخرى من خلال السعي إلى كسب ميزة تنافسية والتي تعد من أهم الهواجس التي تواجه المؤسسات في ظل الوضع الراهن والتغيرات التي يشهدها العالم من حين لآخر خاصة جائحة كوفيد-19 التي عصفت بالعالم وأحدثت اختلال في الاقتصاد العالمي نتيجة لتدابير الحجر والغلق التي طالت المؤسسات وأثرت على معظمها ودرجات متفاوتة فهناك مؤسسات تأقلمت بشكل جيد مع هذا التطور وهناك مؤسسات لم تستطع مواجهة هذه التغيرات.

ولتحقيق هذه الميزة التنافسية تعتمد المؤسسة على صنع القرارات الجيدة وخاصة منها القرارات المالية، لذا سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة الميزة التنافسية وأثر صنع القرارات المالية عليها في ظل جائحة كوفيد-19

تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل للتنافسية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: القرارات المالية والميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد-19

المبحث الأول: مدخل للتنافسية

في ظل الانفتاح الكبير الذي تشهده الأسواق والتطور السريع الذي أحدثته العولمة وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، هذا الانفتاح زاد عدد المؤسسات وتنوعت منتجاتها، واختلفت وتباينت رغبات وحاجات الزبائن، وتساعد التنافس على الصعيدين المحلي والعالمي، والتحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، الذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث أصبحت أمرا حتميا ويجب خلق وتطوير ميزة تنافسية تحقق لها التميز والتفوق، وفي هذا المبحث سنتطرق لمفهوم التنافسية وأهم ممارستها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

لقد عرفت التنافسية على عدة مستويات وكل مستوى يرى التنافسية على وجهة نظر تختلف على المستوى الآخر:

تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات

التعريف الأول: تعرف التنافسية "على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المؤسسات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات".¹

التعريف الثاني: يمكن تعريف التنافسية على أنها "إمكانية تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ذو جودة عالية بسعر مقبول من طرف المستهلك".²

التعريف الثالث: يمكن تعريفها أيضا " هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، ابتكار وتجديد".³

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول: أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق سواء من الربحية، حصة السوق، الاستقرار، النمو، ورقم الأعمال... الخ، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات ولعل أهمها تتمثل في التكلفة الجودة الشاملة، البحث والتطور، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية، وانتهاج إستراتيجية فعالة.

1- **تعريف التنافسية على مستوى قطاع النشاط:** تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع الصناعة والمواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، الآن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.⁴

¹ مصطفىاوي محمد الصادق، " أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2014/2015، ص10.

² وليد بن التركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2016، ص103.

³ فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

⁴ عمار طهرات، "الاستراتيجيات التسويقية، وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص2.

3- تعريف التنافسية على مستوى الدول

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تعرف أنها " المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".¹

تعريف المنتدى العالمي: على أنها " قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ".

تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية: وقد عرفها على أنها "مقدرة دولة معينة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".²

ثانيا: أهمية التنافسية

يمكن إبراز أهمية التنافسية في النقاط التالية:³

1. تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق.
2. التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب حديثة.
3. كما تنبع أهمية التنافسية في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.
4. هذا بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير.

المطلب الثاني: مؤشرات واستراتيجيات التنافسية

أولاً: مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، نفصلها كما يلي:⁴

¹ دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، حالة الجزائر، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع

دراسات علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص ص4-5

² حيدر محمد حسن طالب المالكي، "القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق اسيا"، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع

دراسات علوم اقتصادية جامعة كربلاء، 2010، ص 11.

³ عبد الرحمان بن عنتر، "الإنتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في قطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017،

ص ص188 189.

⁴ محمد، عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ص 11.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

■ **الربحية:** تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

■ **تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

■ **الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلة التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويبدو أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من الوحدات مثل تلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة،

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

■ **الحصة من السوق:** تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء، تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المؤسسة) .

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب قوة السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيها الدوليين.

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالمقارنة بتكاليف المنافسين، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.¹

ثانيا: استراتيجيات التنافسية

- تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القدرات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أفضل للمؤسسة، حيث صنّف « M, Porter » استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف وهي:²

¹ عميش عائشة، حداد علي، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص ص 5-6.

² مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية"، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص ص

1- إستراتيجية قيادة التكلفة (الزيادة الإجمالية في التكلفة)

هي الإستراتيجية التي تكون فيها المؤسسة أقل المنتجين تكلفة في قطاع النشاط وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بالمعايير النموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيئية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة للتكاليف بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وتأكيد للمبدأ القائل أن المؤسسة الأكثر قدرة على التنافسية هي الأكثر تحكما في التكاليف.

2- إستراتيجية التميز:

وهي تعني تميز المؤسسة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

كما هو واضح فإن إستراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، وعند محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق إستراتيجية التميز وهي:

1.2 الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها¹:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛

- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

2.2 الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة: ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

- بذل مجهودات كبيرة في مجال بحوث التسويق وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة

الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها؛

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛

- وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم

المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة... الخ

3- إستراتيجية التركيز:

رغم أن كل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا أنه يمكن

المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز، وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع

محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى التخصص على بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع

حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالميزة الأساسية

لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة السوق وليس الأسواق ككل.

ويمكن التمييز بين نوعين من إستراتيجية التركيز وهي:

-إستراتيجية التركيز على التكاليف: حيث تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة

في السوق المستهدفة.

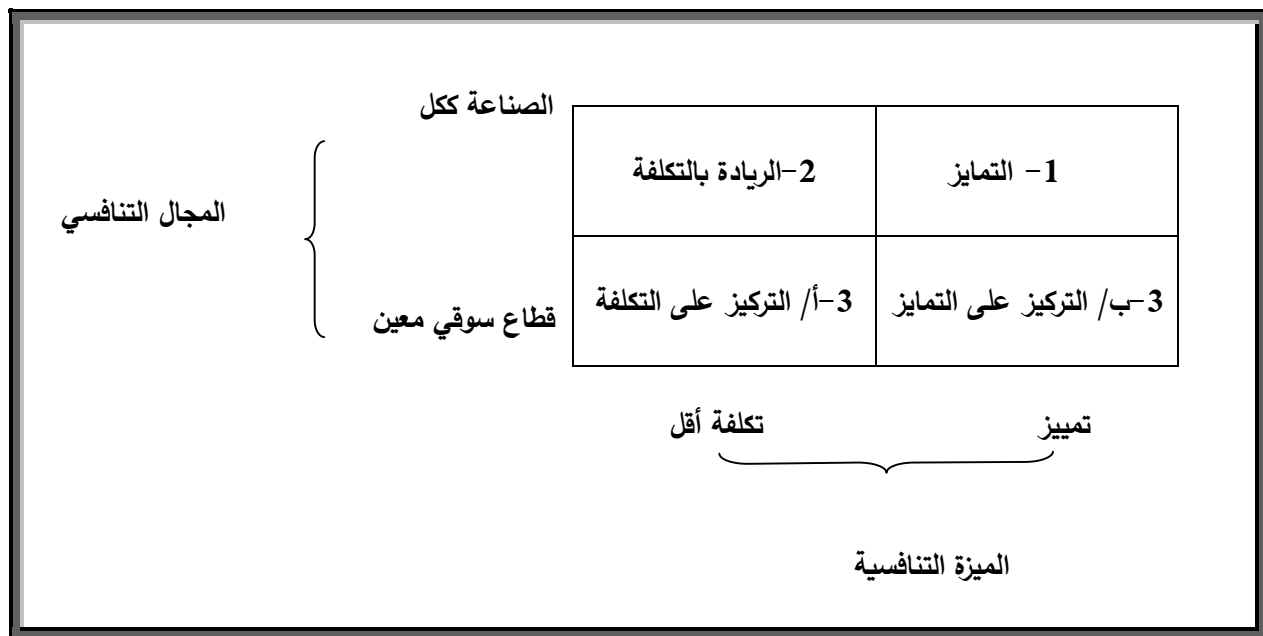
-إستراتيجية التركيز على التنوع (التميز): حيث تسعى المؤسسة على تمييز منتجاتها من خلال التنوع مما يقلق

المنافسين في السوق المستهدفة.

¹ مايكل بورتر، نفس المرجع السابق، ص 77

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

- الشكل رقم (1): الاستراتيجيات العامة للتنافسية



Source: Porter ME, Competitive Advantage –Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P12.

المطلب الثالث: أنواع التنافسية

ميزت العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية نذكر منها ما يلي:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.
2. **التنافسية الغير سعريّة:** ويقصد بها العوامل غير التقنية والغير سعريّة التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية مثل: الموقع، المناخ، العادات والتقاليد.
3. **التنافسية النوعية:** وتشمل فضلاً عن نوعية المنتجات وعنصر الملائمة القدرة على الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة لذوق المستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في الأسواق تستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيها.¹
4. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF2000 التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزيد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة ودليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوة السوق.²

¹ دويس محمد الطيب، "مرجع سبق ذكره"، ص 7.

² وليد بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص 104 105.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن المؤسسة تسعى وبشكل فعال بأن تبقى وتستمر في السوق في مجال عملها وهذا لا يتحقق بشكل سهل وبسيط، بل تعترضها منافسة شديدة وقوية، ومن أجل أن تحقق أهدافها وتقادي ذلك، يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

ظهر مصطلح الميزة التنافسية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصبح التحدي الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية التي تكتسبها أغلبية المؤسسات إلى ميزة تنافسية، ولقد شغل تحدي مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين، نحاول أن نسلط الضوء على أهم التعاريف المعتمدة والتي لفت اتفاق جل المفكرين:¹

التعريف الأول: يعرفها بورتير porter "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".

التعريف الثاني: عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية الميزة التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

التعريف الثالث: تعرف على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".²

من خلال التعاريف السابقة: يمكن القول أن الميزة التنافسية هي كل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز، وبالتالي فإن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظام والإنتاج، وعليه فإن الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي عكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما في مواجهة منافسيها.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية تحقق لها مجموعة من المزايا والتي من أبرزه:³

- خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم وضمان تحسين صورة وسمعة المؤسسة.
- ولاء ورضا الزبائن اتجاه منتجات المؤسسة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لها.

¹ أحمد زغدار، "المنافسة والتنافسية"، دار حرير، الجزائر، 2011، ص 27.

² علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

³ أحمد زغدار، نفس المرجع أعلاه، ص 31.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

■ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق ربحية عالية للبقاء والاستمرار.

■ تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع، وتجدر الإشارة إلى ضيق السوق المحلية يكون عاملاً من العوامل التي تدفع للبحث عن الأسواق الخارجية وتحسين الميزة التنافسية، ويجب القول أن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد وتعدد سكانه وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذا السوق.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر التالية:¹

1- **الكفاءة والفعالية:** تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج مما يساعد المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية.

2- **الجودة:** الجودة العالية تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق وبيع منتجاتها بسعر أعلى، وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسة تحسين جودتها من خلال عمليات البحث والتطوير.

3- **التجديد والابتكار:** يمكن النجاح الاستراتيجي للمؤسسات في قدراتها التجديدية والابتكارية بحيث يعبر عن الطريقة التي تأخذ بها المبادرة وتغيير القواعد لصالحها، وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى المنافسة على المدى البعيد كعملية موجهة للتجديد.

4- **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، تقلبات الطلب وتنوعه من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات بتكاليف أقل وبأسرع وقت ممكن.

5- **المعرفة:** تتمثل في مجموع الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات، وهذه المعرفة تتمثل في براءات الاختراع، وطرق التسيير.²

6- **الإبداع:** وذلك عن طريق ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة، تتناسب مع هذه التحديات، ثم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف تدريبية مع اعتبار ذلك ضرورة أساسية.³

7- **الموارد البشرية:** يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة للمؤسسة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير وتدريب هذه الموارد، والتي تمثل ميزة تنافسية.⁴

وبالرغم من تناول كل عامل بشكل منفرد إلا أن هناك علاقة متشابكة تضمهم، مثلاً يمكن القول أن الجودة العالية يمكن أن تقود إلى الكفاءة، كما أن التجديد يدعم الكفاءة، الجودة، الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتطوير المرونة، ونفس الشيء يمكن قوله عن المعرفة.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:⁵

✓ تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز.

¹ السبتي جري، منصف بن خديجة، "اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، 26-27 نوفمبر 2007، ص 106-107.

² أحمد زغدار، مرجع سابق ذكره، ص 32-33.

³ عبد الحليم فاعوري، رفعت، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 191.

⁴ عز الدين علي سويسسي ونعمه عباس الحفاجي، "الميزة التنافسية"، دار الأيام، عمان، 2014، ص 14.

⁵ طاهر الغالي، وائل إدريس، "الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

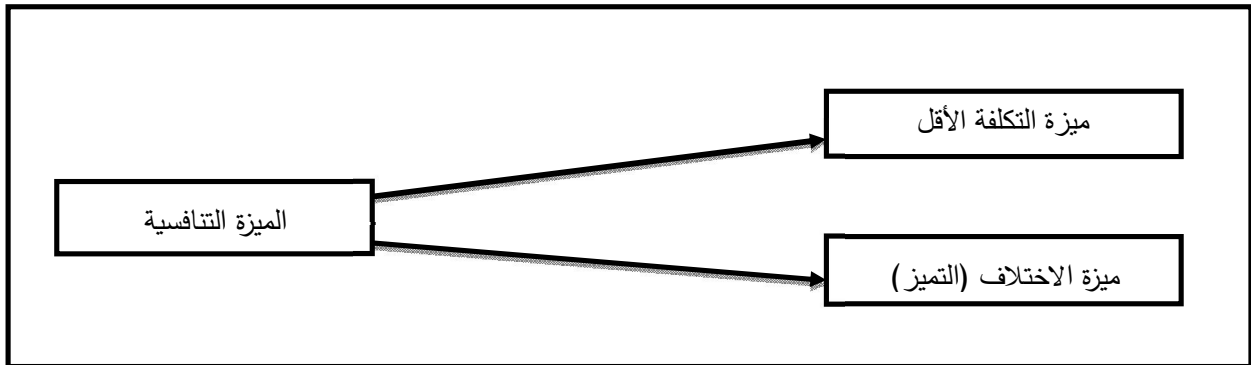
- ✓ تؤسس على المدى الطويل لأنها تهتم بالفرص المستقبلية.
- ✓ مركزة جغرافيا لضمان التخصص.
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة ويسر.
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.
- ✓ إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:¹

- **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف، والفهم الجيد للأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدر هام لميزة التكلفة.
- **تمييز المنتج:** معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وذا قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وعوامل التفرد، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

الشكل رقم(2): يوضح أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عبد الفتاح بوخمخ وعائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص4

المطلب الثالث: أسس ومحددات الميزة التنافسية.

أولاً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

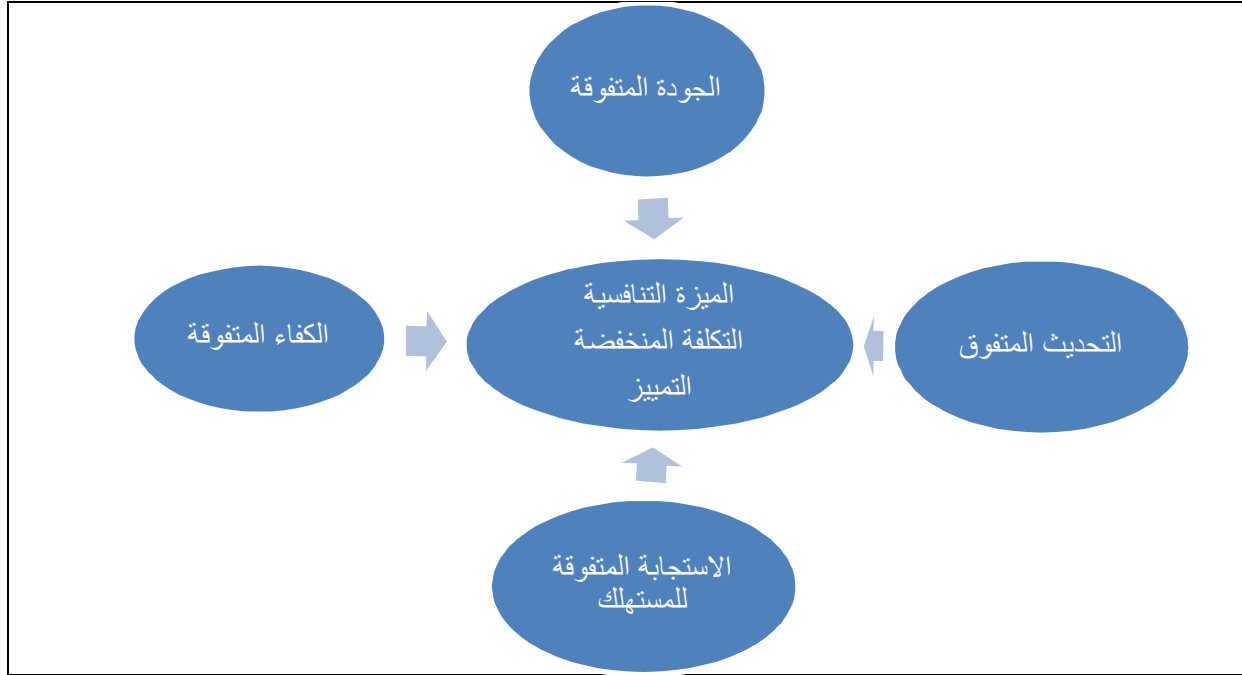
أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، والاستجابة لحاجات العميل.

¹مرسي محمد نبيل، "استراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص97.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، و يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص 204.

ويمكن أن نتطرق لها بشكل من التفصيل:¹

1. الكفاءة (Efficiency): تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلخ إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية

وتستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- **استغلال اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

- **أثار التعليم:** تعتبر آثار التعليم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعليم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

¹ فيصل الصايغي، أنظمة المعلومات و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر. باتنة الجزائر. 2008/2009، ص ص 12-13

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

• **تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT) Just-In-Time**: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا وفور الاحتياج إليها وبالتالي فإن التوفر في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛ ويمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع

2. الجودة (Qualité): نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، ونقول أن المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج أو خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات أو الخدمات الخاصة بالمنافسين الآخرين. إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

- **البعد الأول:** إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها،
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

3. التحديث/الإبداع (Innovation): الإبداع يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، وعليه، فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقدمها إلى السوق فيشكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

كما يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء الميزة التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا منفرا يفتقر إليه منافسيها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار مرتفعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها ويمكنها أيضا التقليل من تكاليف منتجاتها وخدماتها بنسبة كبيرة مقارنة مع منافسيها.¹

4. الاستجابة للعميل: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

- إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:²
- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛

¹ العلي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسير، عمان، 2006، ص 68.

² وهبة حسن داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية في مصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 114-115.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد19

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

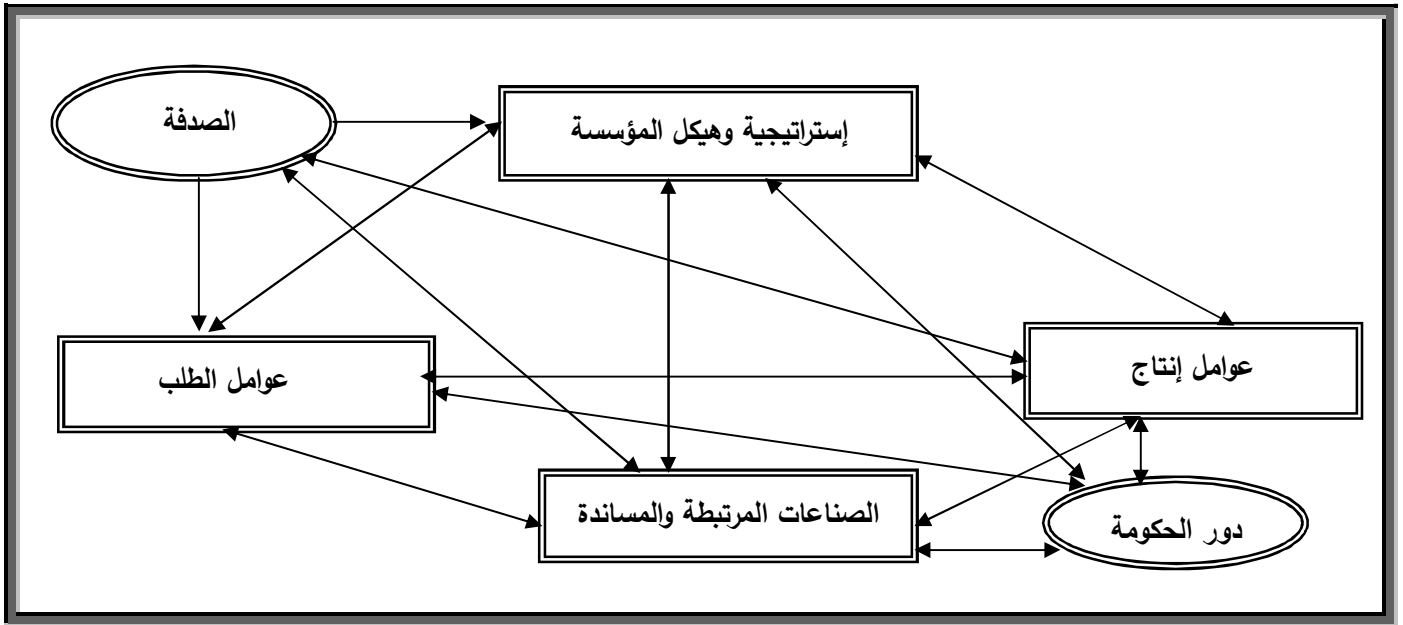
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عُرِف بالنموذج الماسي/النظرية الماسية TheDiamondTheory، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- عوامل الإنتاج؛
- عوامل الطلب؛
- الصناعات المرتبطة والمساندة؛
- إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة؛

بالإضافة إلى عنصرين اعتبرا ثانويين وهما دور الحكومة والصدفة.

الشكل رقم(4):النموذج الماسي لـ: Porter .



Source :Michael Porter,New Global Strategies for Competitive Advantage,Planning Review; May/Jun 1990,ABI/INFORM Trade &Industry,P. 8

1. **ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال، عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة¹. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

¹ بلالي احمد، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبنيتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص95.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

2. ظروف الطلب المحلي: يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأنماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المرد ودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل المؤسسات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة¹، وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التموّج.

3. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة: ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشارك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.²

وتسمح هذه الصناعات بمنح امتيازات للمؤسسة مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من التسهيلات الخاصة من بالإنتاج المشترك، أو الخبرات الفنية أو منافع التوزيع... الخ.³

4. إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة: إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب أي تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للمؤسسات الألمانية واليابانية.⁴ أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دوليا.

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" إضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين:

- **دور الصدفة:** مثل ظهور اختراع جديد أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.
- **دور الحكومة:** ويتمثل في سياسات الحكومة ودورها في بناء القدرة التنافسية سواء كانت سياسات الداخلية أو خارجية إضافة إلى التشريعات.⁵

¹ -بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص21.

² شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص173.

³ بلالي احمد، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁴ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص166.

⁵ -بوازيد وسيلة، المرجع أعلاه، ص22.

المبحث الثالث: القرارات المالية والميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد-19

أدى ظهور كوفيد-19 إلى تغييرات كبيرة في الاقتصاد العالمي والوضع المالي ولقد أثارت هذه التغييرات على العديد من القرارات على المستوى الدول والمؤسسات، ومن بينها القرارات المالية إضافة إلى ذلك أثارت جائحة كوفيد-19 على تنافسية المؤسسات، لذا سوف نتناول في هذا المبحث جائحة كوفيد-19 ، والقرارات المالية وتنافسية المؤسسة وخلق الميزة التنافسية في ظل الجائحة.

المطلب الأول: تعريف جائحة كوفيد-19

جائحة فيروس كورونا هي جائحة عالمية مستمرة حالياً لمرض فيروس كورونا بدأت سنة 2019، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس- كوف) تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019.

أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير 2020 أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس أبلغ عن أكثر من 7,34 مليون إصابة بكوفيد-19 في أكثر من 188 دولة ومنطقة حتى تاريخ 4 أكتوبر 2020، تتضمن أكثر من 1 030 000 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من 24.1 مليون مصاب وتعتبر الولايات المتحدة أكثر الدول تضرراً من الجائحة، حيث سجلت أكثر من ربع مجموع عدد الإصابات المؤكدة.

ينتقل الفيروس بالدرجة الأولى عند المخالطة اللصيقة بين الأفراد، وغالباً عبر الرذاذ والقطرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث تسقط القطرات عادةً على الأرض أو على الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة وفي سياق أقل شيوعاً، قد يُصاب الأفراد نتيجة لمس العينين أو الفم أو الأنف بعد لمس سطح ملوث بالفيروس، تبلغ قابلية العدوى ذروتها خلال الأيام الثلاثة الأولى بعد ظهور الأعراض، مع إمكانية انتقال المرض قبل ظهورها عبر المرضى غير العرضيين.

تتضمن الأعراض الشائعة للمرض الحمى و السعال والإعياء وضيق النفس وفقدان حاستي الشم والتذوق، وقد تشمل قائمة المضاعفات كلاً من ذات الرئة ومتلازمة الضائقة التنفسية الحادة، تتراوح المدة الزمنية الفاصلة بين التعرض للفيروس وبداية الأعراض من يومين حتى 14 يوماً، بمعدل وسطي بلغ خمسة أيام.

وحسب جريدة الوطن البحرينية (البوابة، 2020، <https://alwatannews.net>) فقد أدى استمرار تفشي وباء كورونا (كوفيد-19) إلى أزمة اقتصادية لكل دول العالم بأكملها، وتسبب الفيروس أيضاً في خسائر عالمية، فقد تسبب تفشي الوباء في خسائر اقتصادية عالمية قدرت بـ 50 مليار دولار، في حين تشير تقديرات أخرى إلى أن الاقتصاد العالمي معرض لخسارة أكثر من 2 تريليون دولار، وانعكس انتشار الفيروس على النمو الاقتصادي والطلب العالمي على النفط، بل أن انتشار هذا الوباء أثر بالسلب على معنويات المستثمرين، وهو ما دفع الكثير منهم إلى التوجه نحو الأصول الآمنة على غرار الذهب، والتي ينظر إليها كملاذ آمن لتحوط في أوقات الأزمات، وشهدت أسواق الأسهم والبضائع في الصين تراجعاً ملحوظاً منذ الإعلان عن انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) في الصين، كما امتد أثر هذا الفيروس إلى الأسواق الآسيوية والأمريكية، على حد سواء، إذ أدى انتشار الفيروس إلى تقييد حركة السفر والتجارة بين البلدان، وازداد الإنفاق على العملية الاحترازية للحد من انتشاره.¹

¹ مديحة بخوش، "دور الإبداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية تجربة شركة علي بابا الصينية في ظل جائحة كورونا"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة أعمال، المجلد 03 العدد 5، 2020، الجزائر، ص ص 14-15.

المطلب الثاني: أثر جائحة كوفيد-19 على صنع القرارات المالية

وللوصول إلى هدف الدراسة وهو معرفة أثر صنع القرارات المالية في ظل كوفيد-19 في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، يتوجب علينا معرفة أثر جائحة كوفيد-19 في صنع واتخاذ القرارات المالية والتي شكلت عاملاً وعائقاً كبيراً في صناعتها، فهي أزمة تركت آثاراً ومعاناة اقتصادية فهي ليست معدية على المستوى الطبي فقط ولكنها معدية اقتصادياً.

« لتفشي فيروس كوفيد-19 تأثير كبير على الجانب المالي خاصة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية لإعداد التقارير المالية، لأن التقارير المالية هي الطريقة الرسمية لإيصال المعلومات للمساهمين الماليين الذين يتخذون قراراتهم الاستثمارية بناءً عليها، حيث أن الإفصاحات الهادفة في الوقت المناسب حول التأثير المحتمل على الأداء و المركز الماليين، وكذا التدابير المتخذة من طرف الإدارة لمواجهة المخاطر مهمة لاستعادة الثقة، وكذا تكوين رأي حول العوائد المستقبلية، وإعطاء صورة واضحة لصنع واتخاذ القرارات المالية المستقبلية.¹

ولقد أدى انتشار فيروس كوفيد-19 إلى زيادة حالة عدم اليقين التي أدت بدورها إلى مجموعة من تأثيرات نذكر منها:²

« ارتفاع حاد في مقاييس عدم اليقين الاقتصادي عبر بلدان العالم، كمقياس التقلب في سوق الأسهم، وفي هذا السياق سجلت البورصات هبوطاً حاداً في الاقتصاديات الكبرى، مثل الولايات المتحدة ومنطقة اليورو واليابان، وشهدت طفرة في التقلب الضمني مع سعي المستثمرين الذي انتابهم القلق إلى إدخال آخر المخاطر الناتجة عن الفيروس الجديد في إستراتيجيتها الاستثمارية؛

« ونتج عن هذا الارتفاع الحاد في عدم اليقين اتساع عام في فروق العائد على السندات عبر الأسواق المختلفة إذ يسعى المستثمرون لإعادة توزيع استثماراتهم بالتحول من الأصول الخطرة نسبياً إلى الأصول أكثر أماناً.

« شهد العالم أزمة مالية كبيرة مما يعني أن المؤسسة توجهت إلى التمويل الخارجي وهذا ما أدى إلى ارتفاع في تكاليف التمويل خاصة عند اللجوء إلى أسواق الأسهم والسندات، وهذه الأزمة الحادة والمفاجئة في الأوضاع المالية تشكل عبئاً ثقيلاً على الاقتصاد العالمي ماجعل المؤسسات تؤجل قراراتها الاستثمارية والأفراد يؤجلون استهلاكهم عند الشعور بتراجع الأمن المالي.

« كما أدى تراجع استهلاك الأفراد إلى تراجع المبيعات المؤسسات مما أثر على تنافسية المؤسسة، وهذا الذي طرح المشكلات الجذرية وهي محدودية البيئة التنافسية في السوق والتي يواجهها القطاع الخاص.

« صعوبة الحصول على التمويل من مؤسسات التمويل المختلفة خاصة مع ارتفاع متطلبات الضمان.³

« تهاوي الطلب العالمي والمحلي على حد سواء جراء القيود التي فرضتها الجائحة والحجر الصحي أدى إلى نقص فادح في السيولة ما دفع الملاك إلى اللجوء إلى الأرباح كمصدر للتمويل والاستثمار.

« أثر الفيروس على المبيعات وحجم الإنتاج وبالتالي أثر على الأرباح المتوقعة وهو ما سيؤثر في قرار توزيع الأرباح.

¹ عائشة لكاف، عبد القادر بوكريدي، آثار انتشار فيروس كورونا المستجد على إعداد القوائم المالية وعروض النتائج للشركات هيئة أسواق

الأعمال، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 140

² توبياس اديان، "الاستقرار النقدي والمالي أثناء تفشي فيروس كورونا" مدونة، موقع [imf.org/ar/News/Articles/2020/03/11](https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/11)، تم

الإطلاع عليه في 2022/06/01.

³ علي أحمد شيخون، تقييم معايير المحاسبة لصيغ التمويل الإسلامية في الحد من آثار جائحة كورونا، مجلة بلاغ، 2021، ص 187

المطلب الثالث: أثر القرارات المالية على الميزة تنافسية المؤسسة

القرارات المالية تؤثر على تنافسية المؤسسة حسب الأهداف المسطرة هناك مؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة، وهو ما يطلق عليه بتنافسية السعر، وهناك مؤسسات أخرى تسعى لتقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية دون أن تهتم بالسعر وهو ما يطلق عليه بالتنافسية خارج السعر.

والميزة التنافسية للمنتجات تتبع بشكل أساسي من الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أن تقدمه لعملائها بسعر أقل من أسعار منافسيها، هذا إذا كانت المؤسسة تسعى للتغلب على منافسيها من خلال خفض أسعارها حسب ما تتطلبه ظروف السوق، وبما أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أرباح عالية وفي ظل تخفيض أسعار المنتجات لابد لها من تخفيض تكاليف الإنتاج، وحتى تقوم المؤسسة بذلك يجب أن تكون تكاليف مصادر تمويل العملية الإنتاجية منخفضة وبالتالي المفاضلة بين مختلف البدائل التمويلية للوصول إلى المزيج التمويلي الأمثل الذي يحقق الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة، إلا أن هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين تقاؤها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل وأهم هذه الأخطاء:¹

- ✓ التركيز على تكاليف الإنتاج وإهمال تكاليف أنشطة أخرى تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية؛
- ✓ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل التمويل الذي تعتبره المؤسسة نشاطاً ثانوياً، لكن إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء قد تسمح بالاستفادة من وفورات معتبرة؛
- ✓ التفكير في الاستراتيجيات الهامشية حيث غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديدة؛
- ✓ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- ✓ إن الاعتماد على التكاليف للتغلب على المنافسين قد يؤدي إلى تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.

والمؤسسة مطالبة بتوفير التمويل اللازم لتحقيق التميز حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها بشكل أفضل مقارنة مع منافسيها، ومن ثم تقوم بتقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تتفوق للإشباع المتأتي منها على أسعارها، حيث تؤدي وفرة الأموال وتعدد مصادرها إلى تخفيف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة خاصة إذا لجأت إلى تمويل استثماراتها عن طريق الاقتراض، وكذلك تؤدي وفرة الأموال إلى تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم عبر تمكنها من القيام باستثمارات جديدة وضخمة لرفع طاقتها الإنتاجية.

وحتى تكون المنتجات ذات جودة عالية لابد من توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية لضمان ذلك، وبالتالي تقديم منتج متميز للعملاء ينافس المنتجات الأخرى المتواجدة في السوق، وهنا لا تهتم المؤسسة بتكلفة التمويل بقدر ما تهتم بالكلفة اللازمة منها من أجل توفير الشروط المناسبة لإخراج منتج ذو جودة عالية ومتميز، وعادة ما تلجأ هذه المؤسسات إلى توجيه أموالها نحو وظيفة البحث والتطوير من أجل تطوير منتجاتها والبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة تجعل المنتجات أكثر تميزاً.

ويتعين على المسيرين اللذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز والعمل على تقايد العديد من الأخطاء التي من أهمها:

¹ هاللي الوليد، "الأسس العامة في بناء المزايا التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص 28-30.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية في ظل جائحة كوفيد 19

- ✓ التميز المفرط حيث أنه يمكن ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بها قيمة المنتج على القيمة المدركة للعميل وهذا ما يؤدي إلى الإفراط في التميز؛
- ✓ المبالغة في رفع السعر حيث أن السعر المبالغ فيه يدفع الزبون إلى التخلي عن المنتج وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق له؛
- ✓ عدم معرفة تكلفة التميز، حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج؛
- ✓ التركيز الشديد على المنتج وإهمال كيفية وطريقة تقديمه؛

يعد قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية ويمكن للمؤسسة أن تتخذ هذا القرار وفقا لثلاثة حالات وهي إما توزيع الأرباح على المساهمين بشكل كلي أو جزئي، أو توزيع الأرباح كقرار استثماري إذا ما اعتمدت المؤسسة على النقدية الناتجة من العملية التشغيلية، أين توجه الأرباح المتأتية إلى استثمارات جديدة متاحة للمؤسسة، كما قد تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى اتخاذ قرار توزيع الأرباح كقرار تمويلي.

ويهدف المسير المالي من خلال مختلف القرارات المالية إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تعظيم الاستثمارات، وللقيام بذلك يجب على المسير المالي اتخاذ قرار الاستثمار الذي يتوقف على المخاطر وعلى العائد المتوقع والذي يضمن أن إجمالي التدفقات النقدية الداخلة تتجاوز إجمالي التدفقات النقدية الخارجة بمقدار أكبر ما يمكن، فجودة وتفوق المنتجات والخدمات للمؤسسة يتوقف على اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة، ويتم هذا بالتنسيق الجيد بين التوليف الجيد الاستثمار والتمويل الذي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والمتمثلة أساسا في زيادة الحصة السوقية والإبقاء عليها وهذا من خلال تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات وتميزها عن ما تقدمه المؤسسات المنافسة.

وعلى الرغم من أنه في الدراسات الأكاديمية تتم دراسة كل قرار من القرارات المالية: قرار التمويل، قرار الاستثمار، توزيع الأرباح بصفة مستقلة ومنفصلة عن باقي القرارات الأخرى، إلا أنه من المهم معرفة وإدراك أن هذه القرارات الثلاثة متداخلة معا، وهناك تأثير متبادل فيما بينها، فالاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة تحدد الأرباح المستقبلية، بالتالي حجم توزيع الأرباح المتوقعة في المستقبل، كما أن الهيكل التمويلي في المؤسسة يؤثر على تكلفة التمويل التي تعتبر بدورها من ضمن العوامل المساعدة في تحديد الفرص الاستثمارية التي تقبلها المؤسسة، بالإضافة إلى أن سياسة توزيع الأرباح تؤثر في مقدار الأموال المملوكة في هيكل تمويل المؤسسة.

إن الهدف من القرارات المالية هو تحقيق أقصى ثروة للمساهمين من خلال تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة، حيث أن توفيق المؤسسة في اختيار القرارات المالية بجودة وفعالية عالية يدفع بها إلى الإبداع والابتكار الذي يصنع لها تفوقا وتميزا في منتجاتها وخدماتها المقدمة عن باقي المؤسسات المتاحة في السوق.¹

¹ بوعلام لطيفة، التوفيق بين السياسة الاستثمارية والتمويلية في المؤسسة الاقتصادية لتعظيم ربحيتها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 152

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتنافسية والميزة التنافسية بالإضافة إلى إحاطة عامة لمفهوم جائحة كوفيد 19، وذلك في ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم التنافسية، أما بالنسبة للجزء الثاني من هذا الفصل المتعلق بجائحة كوفيد 19 تناولنا مفهوم الجائحة والآثار الكبيرة التي خلفتها لم يشهدها العالم من قبل، وأن الأثر السلبي الذي تعرضت له مجمل قطاعات اقتصاديات العالم ما هو إلا نتيجة للإجراءات الاحترازية التي قامت بها الدول من أجل السيطرة والحد من الفيروس، و في الجزء الثالث تناولنا أثر القرارات المالية على الميزة التنافسية للمؤسسة وكذا القرارات المالية في ظل كوفيد 19.

ومن خلال هذا الفصل نستخلص أن التنافسية أصبحت أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحقيق زيادة في دخل أفرادها في الأجل الطويل، إضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد المؤسسة على حفظ على مكانتها في السوق وزيادة حصتها السوقية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا عليها التوفيق والاختيار الجيد والفعال للقرارات المالية خاصة في ظل الأزمات العالمية لاسيما أزمة كوفيد-19.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة
اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

تمهيد:

إن الجانب النظري الذي تم التعرض له سابقا والمتعلق بتأثير القرارات المالية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل كوفيد19 لا بد من إعطائه بعدا آخر من خلال دراسة الحالة وتدعيما له نحاول من خلال الجانب التطبيقي والذي يشمل دراسة ميدانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بومرداس- إسقاط ما تناولناه في الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بومرداس- نظرا لخصائص معينة من بينها أن المؤسسة من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ولأن قطاع الاتصالات يعد أحد القطاعات الهامة والأكثر نجاحا لما يشهده من تطور ونمو سريعين خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كانت لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجانب، وهذا بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث وذلك بالاعتماد على حساب وتحليل النسب المالية وكذا النتائج الوسيطة لجدول الحسابات للمؤسسة المنتمية لأهم قطاع خدماتي حيوي جدا وينتظر منه الكثير في المستقبل.

و للوصول إلى الهدف سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

- المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -
- المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -
- المبحث الثالث: حساب وتقييم نتائج النسب المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

تعد المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر المتعامل الأول للهاتف الثابت، حيث تؤدي دورا هاما في تسهيل الاتصالات في البلد، وتضع لذلك قدرات ووسائل هامة من أجل تقديم الأفضل لزيائنها عبر كامل التراب الوطني، وسوف نعرض لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع بومرداس، نشاطها، إطارها التنظيمي في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وعيا منها بالتحديات التي تواجهها جراء التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، والثانية بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم SPA تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، بتاريخ 05 أوت 2000 بموجب القانون رقم 03/2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات تأسست المؤسسة إثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى قطاعين هما: اتصالات الجزائر وبريد الجزائر ومنه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر ب 00. 115 000 000 000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083 - b02¹.

أصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس نشاطها بشكل رسمي ابتداء من تاريخ 1 جانفي 2003 حيث أصبحت مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها وهي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2000 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات ببومرداس، وكانت الميلاد الرسمي لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، وهي تابعة للمديرية العامة للجزائر التي تشرف على كل المديريات العملية لـ: 58 ولاية من بينها "بومرداس، تيزي وزو، البويرة، الشلف، وهران، عنابة... إلخ"، تحتوي المديرية العملية "فرع بومرداس" على وكالات ومراكز هاتفية، وتعتبر الوكالة التجارية هي الواجهة الأولى للمؤسسة إذ تختص بتسويق منتجات اتصالات الجزائر، تعمل على استقبال الزبون والنظر في حاجياته وطلباته، عرض المنتج ثم بيعه، وتقوم بخدمات ما بعد البيع.

¹ الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz تاريخ الإطلاع 15-05-2022

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

تقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بحي 1200 مسكن بومرداس، دخلت رسميا في ميدان العمل ابتداء من 2003/01/01 وقد تعهدت بتحقيق أهدافها الأساسية تتدرج في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي: الربحية، الفعالية وجودة الخدمات، وتغطي كامل تراب الولاية تتفرع مديرية اتصالات الجزائر "فرع بومرداس" إلى ستة "6" مراكز اتصالات للإنتاج هي: دلس، برج منايل، بودواو، خميس الخشنة، الثنية، زيادة عن "3" وكالات تجارية، مقر لصيانة العتاد ومركز للأشغال العمومية وهي تشغل حوالي 215 عامل أي ما يقارب 1 % من مجموع موظفي اتصالات الجزائر.¹

الجدول (01): وفيما يلي معلومات تخص مديرية اتصالات الجزائر ببومرداس

اتصالات الجزائر	المؤسسة
	الشعار
حي 1200 مسكن - بومرداس -	العنوان
+213(024)-79-15-15	رقم الهاتف
+213(024)-79-16-16	رقم الفاكس
b02 -18083	الرقم السجل التجاري
00216290656936	رقم المادة الضريبية
00021600180833716001	الرقم الجبائي
16293838021	رقم التعريف الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

¹ وثائق مقدمة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بومرداس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

لمؤسسة اتصالات الجزائر عدة مهام وأهداف تسعى لتحقيقها كغيرها من المؤسسات وتتمثل أهمها فيما يلي¹:

أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بومرداس

يمكن حصر مهام المديرية العلمية للاتصالات ببومرداس في النقاط التالية:

- 1- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %
- 2- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الإنترنت عالي التدفق ADSL
- 3- إصلاح الأعطاب التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- 4- تزويد المديرية العملية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، بالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.
- 5- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية "الإنترانيت" وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات "استقبال وإرسال" مثل الخطوط الخاصة.
- 6- ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة.
- 7- توفير للمواطن خدمات جديدة تدخل في تسهيل وتطوير ظروف المواطن المعيشية.
- 8- تقديم اقتراحات للمديرية العامة قصد اكتساب أو صيانة أو إيجار ممتلكات عقارية جديدة، تدخل في إطار تطوير شبكة اتصالات أو لأغراض أخرى "فتح وكالات تجارية جديدة، أو مراكز لصيانة خطوط هاتفية جديدة".
- 9- تقوم المديرية العملية عند بداية كل سنة مالية بدراسة مسبقة لما قد تحتاج من مصاريف للاستثمار خلال السنة المالية وذلك لانجاز وتكريس المشاريع المنوطة بها.
- 10- وضع نظام معلوماتي جديد يسمى NGBSS يسمح بما يلي:
• الزبون له حساب خاص به علي مستوى الوكالة التجارية التي تتحصل علي طلبه وكل المعلومات الخاصة به وتقوم بتلبية هذا الطلب.
• إنهاء تبادل الملفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية وإتباع النظام التسيري الجديد.
• السماح للزبائن بالاطلاع على فواتيرها عن طريق الانترنت.

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بومرداس

سطرت المؤسسة مبادئ لعملها تتمثل في المردودية، الفعالية، جودة الخدمة، وأيضا سطرت العديد من الأهداف كما يلي²:

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات الاشتراك في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المشتركين بالمناطق الريفية على وجه الخصوص،
- 2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكثر منافسة في مجال خدمات الاتصال،
- 3- تنمية وتطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام،
- 4- تطوير خدمات جديدة وبالتالي الحيازة على ثقة العملاء،
- 5- تقديم الخدمات المساعدة النقدية،
- 6- تنفيذ تقارب الصوت والبيانات،

¹ وثائق مقدمة من المديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية بومرداس

² نفس المرجع أعلاه

7- تحسين قيمة المبيعات،

8- السعي إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها في ظل المنافسة التي تشهدها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال و الإنترنت،

9- مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال،

10- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للبلاد عن طريق توفير خدمات الاتصالات،

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بومرداس

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية، و فيما يلي يتم عرض الهيكل التنظيمي للمديرية العملية -فرع بومرداس- الذي يعتبر الآلية الأساسية التي من خلالها تتحدد خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين:¹

✓ **المدير:** وهو المسؤول الرئيسي عن المديرية العملية، حيث يقوم بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المصالح المختصة، وتخول له الصلاحيات لتسيير الشركة ومن مهامه: - التنسيق بين المصالح

-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة

-المحافظة على سير الحسن في المؤسسة

✓ **الأمانة العامة:** وهي التي تقوم بعدة مهام: -تسيير وتنظيم الاجتماعات

-تسجيل وحفظ البريد الصادر والوارد

-تصنيف الملفات والبريد الصادر والوارد

✓ **المكلفة بالاتصال:** ومن مهامها: -تشارك في إنجاز عمليات الاتصال، لتحقيق أهداف البرنامج السطر

-تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية والخارجية

-تشارك في تشريف وتلميع صورة العلامة التجارية لاتصالات الجزائر

✓ **نيابة المديرية للوظائف:** وهي التي تقوم بمختلف الوظائف المتعلقة بالمؤسسة وتنقسم إلى:

1- **مصلحة الشؤون القانونية:** ومن مهامها: -متابعة العقود

- متابعة القضايا المطروحة على مستوى القضاء

- تقديم استشارات قانونية لمختلف المصالح (تجارية، الموارد البشرية، تقنية...)

✓ **مصلحة نظام دعم المعلومات:** -تثبيت وتركيب وصيانة كل الأجهزة الإلكترونية على مستوى المديرية العملية

-السهر على تطبيق نظام الأمن المعلوماتي على مستوى مناصب الشغل في المديرية العملية ومراكز الصيانة التابعة لها

✓ **دائرة الموروثات والوسائل:** والتي تنقسم بدورها إلى:

1- **مصلحة الوسائل العامة:** وهي تقوم بـ: -توفير الوسائل لسير الحسن المؤسسة

-متابعة صيانة مختلف هياكل الشركة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء

2- **مصلحة الجرد والتأمين:** وهي تهتم بـ:

-متابعة الممتلكات الجديدة، ومتابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة

-إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية، ومتابعة الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات

¹ وثائق مقدمة من المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية بومرداس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

-السهر على تأمين ممتلكات المؤسسة وتبليغ عن الحوادث اليومية

3- مسؤول الأرشيف والتوثيق: متابعة أرشيف لبعض المصالح (التجارية، التقنية، الموارد البشرية...)

✓ دائرة الموارد البشرية: والتي تنقسم إلى:

- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين: من مهامها: تنظيم وتنفيذ احتياجات التكوين وتحديد برامج التكوين

- تقوم بإجراء ومتابعة اتفاقيات مؤسسات التكوين وتحدد وتتجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين

- متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات

- تحديث في نظام معلومات الموارد البشرية

- مصلحة الرواتب والخدمات الاجتماعية: من بين مهامها: توفير الإمدادات للاستهلاك، التشغيل والصيانة

- توفير الخدمات اللوجستية اللازمة لحسن سير العمل

- مصلحة شؤون الموظفين: من مهامها: المراقبة بشكل مستمر لتقاضي الصراعات المحتملة

- تحضير المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال

- إعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد

- متابعة ملفات العمال من حيث الراتب، التغيرات المختلفة في السير العملية للعامل (الأقدمية، علاوات..)

✓ دائرة المالية والمحاسبة: والتي تنقسم إلى:

- مصلحة المالية والخزينة: من مهامها: إدارة الحسابات المالية

- المصادقة علي عمليات الخزينة

- إعداد مخطط التوقيع للخزينة

- توفير تدريب الموظفين وتطوير الخدمات

- مصلحة المحاسبة: من مهامها: ضمان السجلات والمحاسبة وإنجاز الميزانية السنوية

- يحافظ على السجلات والوثائق القانونية

- مصلحة الميزانية وإعداد التقارير: من مهامها: يوفر التدريب والفحص لموظفي الخدمة

- تحديد ميزانية وزارة النقل وقيادة عملية، إعداد الميزانية وإعادة النظر في وزارة النقل

✓ دائرة المشتريات والخدمات اللوجستية: والتي تنقسم إلى

- خدمة المشتريات: وهي تقوم ب: - متابعة وصيانة وسائل النقل، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب...الخ.

- اقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم الصيانة

- الخدمات اللوجستية: وهي تهتم ب: - متابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز للمؤسسة

- مسير المخازن: تقوم ب: - متابعة عمليات دخول وخروج مستلزمات الشركة على مستوى المخزن

✓ نيابة المديرية التجارية: وتنقسم إلى:

1- دائرة المبيعات العامة: وهي التي تهتم ب: - تكوين وتأهيل عمال المصلحة

- ضمان الدقة في توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف الوحدات التجارية

- إجراء استطلاعات لتحليل سلوك العملاء فيما يتعلق بقوة المبيعات في الوحدات التجارية

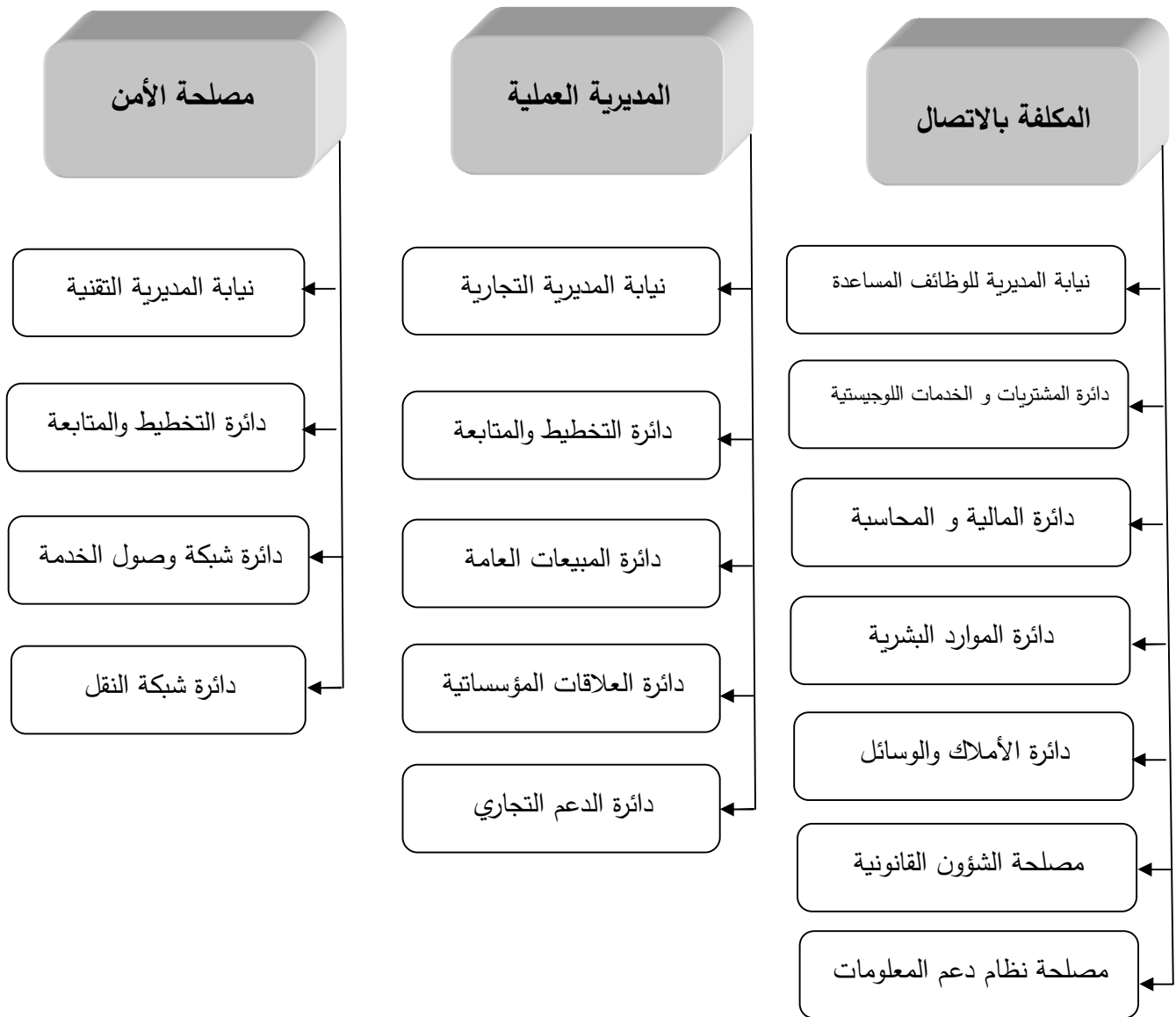
- تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها

- تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات

- ✓ دائرة العلاقات والمؤسسات الكبرى: والتي تقوم ب:-
 - تنسيق مع المؤسسات الخارجية (سواء العمومية أو الخاصة)
 - فترة قيمة الخدمات الممنوحة للمؤسسات المذكورة أعلاه
- ✓ دائرة الدعم التجاري: والتي تهتم ب:- متابعة الوكالة التجارية
 - إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية
 - متابعة التحصيل السنوي وتقديم الفواتير، جمع ومعالجة الطلبات
 - تحديد ميزانيات الفواتير وضمان موثوقية المعلومات من أجل المساهمة في رضا العملاء
 - حرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية
 - تطبيق نظام المعلومات GAIAA/BELING ADSL، لتحديد المكالمات والأنترنت وتسديد الفواتير
- ✓ نيابة المديرية التقنية: وتنقسم إلى:
 - دائرة التخطيط والمتابعة : وهي تهتم ب:- وضع الدراسات والمخططات ومتابعة المشاريع
 - السهر على تطبيق المعايير التقنية على كل المشاريع المنجزة ووضع إستراتيجية لمواكبة العصرنة
- دائرة شبكة وصول الخدمة: ومن مهامها:-ضمان نشر الوصول إلى الشبكة وضمان نوعية الخدمة وصيانة الشبكات
 - ✓ دائرة شبكة النقل: حيث تقوم ب:- ضمان نوعية الخدمة وصيانة الشبكات
 - السهر على إصلاح الأعطاب التقنية 24/24 ساعة
 - وضع مخططات واستراتيجيات بضمن التدفق العالي والمستمر للزبون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

الشكل 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

سنحاول في هذا المبحث معرفة مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس- وكذا أهم الخدمات المقدمة في فترة كوفيد 19 وهي فترة الأزمة الصحية والتي عززت مكانتها التنافسية وحصتها السوقية.

المطلب الأول : المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة، ويمكن تصنيف موارد مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس- إلى المجموعات التالية:¹

- 1- **الموارد الملموسة:** وهي تتمثل أساسا في آلات ومعدات الإنتاج، الموارد المالية
 - 2- **الموارد غير الملموسة:** ومن خلال اللقاء مع إطارات المؤسسة فإنه يمكن ذكر الموارد التالية:
 - **الجودة والمعلومات:** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة الخصائص والمميزات الخاصة بمنتجات وخدمات المؤسسة، أما بالنسبة للمعلومات وبما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية فإنها تعمل جاهدة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات المرتبطة بنشاطها.
 - **التكنولوجيا:** والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات حيث نجد المؤسسة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة حيث استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منها: إدخال الكمبيوتر في الفوترة والتسيير واستعمال الفاكس.
 - **المعرفة :** وهي مجموعة المعارف الضمنية الصريحة أو المكتسبة من طرف الفرد وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، وتتوفر المؤسسة محل الدراسة على خبرات هائلة والمزودة بمعارف كثيرة، وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف.
 - **الكفاءات:** يحتل المورد البشري مكانة هامة جدا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لذلك هي تتميز بتوفيرها مجموعة هائلة من الكفاءات من: إطارات، التقنيين، التنفيذيين
- من خلال ما سبق ذكره، تبين لنا أن المؤسسة تتوفر على موارد ملموسة وغير ملموسة من درجات عالية وبيئة عمل داخلية مناسبة هو ما أهلها للحصول على الميزة التنافسية.

المطلب الثاني : المصادر الخارجية

- المصادر الداخلية لوحدها لا تكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة ، لذلك القائمون على المؤسسة اختاروا مجموعة استراتيجيات منها:
- **الجودة:** خدمات ومنتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية.
 - **خدمة الزبائن:** تهتم المؤسسة بخدمة زبائنهم من خلال الاهتمام بآرائهم و انشغالاتهم والعمل على إشباعها إذ نجد داخل المؤسسة سجلا خاصا بآراء الزبائن، حيث يقوم خلاله المستهلك بتسجيل كل ملاحظاته.
 - **المنافسون:** تبني المؤسسة إستراتيجية الجودة للخدمات والمنتجات يشكل صمام أمان وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة، والصورة الجيدة للخدمات والمنتجات في ذهن المستهلك، وبالرغم من أن المؤسسة تسيطر على النسبة الأعلى في السوق إلا أن هذا لا يمنع من وجود منافسة و لو كانت ضئيلة خاصة في مجال الأنترنت وهو ما يدفع المؤسسة للتميز أكثر والحفاظ على تميزها.

- **العملاء (المستهلكون):** وهم من فئات مختلفة منهم: الأشخاص العاديين، المؤسسات

¹ مقابلة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بومرداس

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - أزمة كوفيد 19

مؤسسة اتصالات الجزائر كانت وفيه لزيائنها كالعادة في ظل الأزمة الصحية كوفيد19 حيث قدمت مجموعة خدمات تعكس مدى الأهمية التي توليها المؤسسة على سلامة ورغبات الزبائن واحتياجاتهم:¹

1. فتح الوكالات التجارية وضمان الخدمة على مدار الأسبوع والاستماع لانشغالات المستهلكين والمشاركين وتقديم عروض الخدمات.
2. معالجة كم معتبر من الاتصالات اليومية وتسجيل طلبات ADSL
3. عدم قطع الخطوط الهاتفية طيلة فترة الحجر المنزلي عند انقضاء صلاحية الاشتراك.
4. توصيل خدمة الانترنت للمشاركين الراغبين بذلك في مناطق معزولة ونائية عبر تراب الولاية.
5. تركيب خطوط هاتفية جديدة في عدة مناطق من الولاية.
6. الترخيص بإيداع طلبات الزبائن عبر الأنترنت وبعد الموافقة والدفع يتم إرسال فريق مكلف لتركيب الخط الهاتفي.
7. توفير إمكانية الدفع المسبق من خلال تفعيل تسبيق 4 أيام بفضل خدمة التعبئة الاحتياطية للمشاركين في خدمتي Idoom ADSL و Idoom Fibre .
8. توفير بطاقات التعبئة على مستوى نقاط البيع المعتادة في كامل تراب الولاية.
9. تقاديا لتقل الزبائن إلى الوكالات التجارية منحت مؤسسة اتصالات الجزائر هدايا تصل إلى 06 أيام أنترنت إضافية على التعبئة عن بعد من خلال:

-استعمال بطاقات التعبئة عن طريق الاتصال بالرقم 1500 من أي خط هاتفي ثابت أو محمول
-أو استعمال خدمة الدفع الإلكتروني عن طريق البطاقة الذهبية أو البطاقة البنكية عبر فضاء الزبون

¹ مقابلة مع إطار في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية بومرداس

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

المبحث الثالث: حساب وتقييم النسب المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

المطلب الأول : عرض القوائم المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

من خلال هذا المطلب سنحاول القيام بعرض القوائم المالية للمؤسسة والمتمثلة في الميزانيات المالية، وجدول النتائج

للسنوات المدروسة 2020-2021

◀ **الميزانية المالية المقارنة لسنة 2020/2019:**

الجدول رقم 02: يمثل أصول الميزانية المقارنة لسنة 2020/2019 لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

2019	2020			اسم الحساب
المبلغ الصافي	المبلغ الصافي	إهتلاكات، خسائر القيمة، المرونة	المبلغ الخام	الأصول المالية
				الأصول غير الجارية
0	0	0	0	فارق الشراء (ou goodwill)
0	0	0	0	التبتيات المعنوية
2142762720,90	2 409 197 811 ,63	3751479487,46	6 16 0 677 299,09	التبتيات العينية
140351038,27	123 793 605 ,66	0	123 793 605 ,66	التبتيات الجارية إنجازها
				التبتيات المالية
0	0	0	0	السندات الموضوعية موضع المعادلة - المؤسسات المشاركة
0	0	0	0	المساهمات والديون الدائنة الملحقه بمساهمات
0	0	0	0	لتبتيات المالية الأخرى
0	0	0	0	الديون الدائنة الأخرى المثبة
0	0	0	0	الضرائب المؤجلة على الأصول
2283113759,17	2 532 991 417 ,29	3751479487,46	6284470904,75	مجموع الأصول الثابتة
				الأصول المتداولة
75 044 135 ,29	86 315 697 ,19	9 540 601 ,71	95856298,95	مخزونات و منتجات قيد الصنع
				حسابات دائنة - استخدامات مماثلة
521 558 595 ,42	540 800 091 ,80	0	540 800 091 ,80	الزبائن
2 087 263 ,32	364 173 ,29	1 809 639 ,34	3 896 902 ,66	المدينون الآخرون
9 984 516 ,62	21 129 800 ,27	0	21 129 800 ,27	الضرائب
0	0	0	0	الأصول المتداولة الأخرى
				الموجودات و ما يماثلها
0	0	0	0	توظيفات و أصول مالية أخرى
50 618 753 ,11	56 200 845 ,81	0	56 200 845 ,81	أموال الخزينة
657 558 267 ,10	706 533 698 ,39	11 350 241 ,10	717 883 939 ,49	مجموع الأصول المتداولة
2 940 672 026 ,27	3 239 525 115 ,68	3 762 829 728 ,56	7 002 354 844 ,24	المجموع العام للأصول

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

الجدول رقم 03: يمثل خصوم الميزانية المقارنة لسنة 2019/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

اسم الحساب	2020	2019
الخصوم	N	N-1
رؤوس الأموال الخاصة		
رأس المال الصادر (حساب المستغل)	0	0
رأس المال المكتتب غير المطلوب	0	0
العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)	0	0
فارق إعادة التقييم	0	0
فارق المعادلة	0	0
النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)	116 197 811 ,98	241 323 352 ,62
الأموال الخاصة الأخرى	0	0
المرجل من جديد	- 19 669 285 ,03	- 8 816 840 ,05
حصة الشركة المدمجة	0	0
حصة ذوي الأقلية	0	0
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	96 528 526 ,95	232 506 512 ,57
الخصوم غير الجارية		
القروض و ديون المالية	0	0
الضرائب (مؤجلة والمرصود لها)	0	0
الديون الأخرى غير الجارية	0	0
المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا	0	0
مجموع الخصوم غير الجارية	0	0
الخصوم الجارية	0	0
موردون و حسابات ملحقة	171 676 510 ,05	95 877 412 ,06
الضرائب	33 441 805 ,84	36 989 048 ,18
الديون الأخرى	18 915 867 ,20	15 460 182 ,75
خزينة الخصوم	0	0
مجموع الخصوم الجارية	224 034 183 ,09	148 326 642 ,99
المجموع العام للخصوم	320 562 710 ,04	380 833 155 ,56

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

◀ جدول حساب النتائج:

الجدول رقم 04: جدول حسابات النتائج المقارن للسنة 2020/2019 لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

البيان	سنة 2020	سنة 2019
المبيعات و المنتجات الملحقة	1 001 267 187,15	1 086 470 038 ,25
تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع	0	0
الإنتاج المثبت	28 064 621,93	108 615 357,06
إعانات الاستغلال	0	0
1- إنتاج السنة المالية	1 029 331 809,08	1 195 085 395,31
المشتريات المستهلكة	- 171 403 649,70	- 183 124 077 ,74
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	- 87 304 561,02	- 182 826 048,85
2- استهلاك السنة المالية	- 258 708 210,72	- 365 950 126,59
3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	770 623 598,36	829 135 268,72
أعباء المستخدمين	-385 945 146,84	- 355 832 028,45
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	- 20 355 843,75	- 21 927 600,75
4- إجمالي فائض الاستغلال	364 322 607,77	451 375 639,77
المنتجات التشغيلية الأخرى	3 894 561,97	286 480 38 , 50
أعباء عملياتية أخرى	- 1 151 817,01	- 158 433 1,04
مخصصات الإهلاكات والمؤونات و خسائر القيمة	- 248 751 076,31	- 238 321 687, 18
إسترجاعات خسائر القيمة والمؤونات	117 964,26	770 130, 17
5- النتيجة التشغيلية	118 732 240,68	240 887 789,97
المنتجات المالية	0	0
الأعباء مالية	0	0
6- النتيجة المالية	0	0
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)	118 732 240,68	240 887 789,97
الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية	0	0
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	- 6 910 829,80	- 309 780 8, 67
مجموع منتجات الأنشطة العادية	1 033 344 335,31	122 450 356 3,98
مجموع أعباء الأنشطة العادية	- 921 822 924,43	- 98 671 358 2, 68
8- النتيجة العادية بعد الضرائب	111 521 410,88	23 778 998 1, 30
عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)	4 676 401,10	353 337 1,32
عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)	0	0
9- النتيجة الاستثنائية (غير العادية)	4 676 401,10	353 337 1,32
10- النتيجة الصافية للسنة المالية	116 197 811,98	24 132 335 2,62

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

الميزانية المقارنة لسنتي 2021/2020 :

الجدول رقم 05: يمثل أصول الميزانية المقارنة لسنة 2021/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

اسم الحساب	2021			2020
الأصول المالية	المبلغ الخام	إهلاكات، خسائر القيمة، المرونة	المبلغ الصافي	المبلغ الصافي
الأصول غير الجارية				
فارق الشراء (ou goodwill)	0	0	0	0
التبتيات المعنوية	0	0	0	0
التبتيات العينية	6 702 571 788 ,40	057 601 471 ,70 4	2 644 970 316 ,70	2 409 197 811 ,63
التبتيات الجارية إنجازها	113 190 208 ,00	0	113 190 208 ,00	123 793 605 ,66
التبتيات المالية				
السندات الموضوعية موضع المعادلة - المؤسسات المشاركة	0	0	0	0
المساهمات والديون الدائنة الملحقة بمساهمات	0	0	0	0
لتبتيات المالية الأخرى	0	0	0	0
الديون الدائنة الأخرى المثبة	0	0	0	0
الضرائب المؤجلة على الأصول	0	0	0	0
مجموع الأصول الثابتة	6 815 761 996 ,40	4 057 601 471 70	2 758 160 524 ,70	2 532 991 417 ,29
الأصول المتداولة				
مخزونات و منتجات قيد الصنع	100 983 638 ,29	9 281 322 ,71	91 702 315 ,58	86 315 697 ,19
حسابات دائنة - استخدامات مماثلة				
الزبائن	814 356 661 ,59	0	814 356 661 ,59	540 800 091 ,80
المدينون الآخرون	2 173 812 ,63	1 809 639 ,34	364 173 ,29	2 087 263 ,32
الضرائب	22 781 531 ,69	0	22 781 531 ,69	21 129 800 ,27
الأصول المتداولة الأخرى	0	0	0	0
الموجودات و ما يماثلها				
توظيفات و أصول مالية أخرى	0	0	0	0
أموال الخزينة	34 740 601 ,58	0	34 840 601 ,58	56 200 845 ,81
مجموع الأصول المتداولة	975 136 245 ,78	11 090 962 ,05	964 045 283 ,73	706 533 698 ,39
المجموع العام للأصول	7 790 898 242 ,18	4 068 692 433 75	3 722 205 808 ,43	3 239 525 115 ,68

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

الجدول رقم 06: يمثل خصوم الميزانية المقارنة لسنة 2021/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

اسم الحساب	2021	2020
الخصوم	N	N-1
رؤوس الأموال الخاصة		
رأس المال الصادر (حساب المستغل)	0	0
رأس المال المكتتب غير المطلوب	0	0
العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)	0	0
فارق إعادة التقييم	0	0
فارق المعادلة	0	0
النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)	429 141 097 ,31	116 197 811 ,98
الأموال الخاصة الأخرى	0	0
المرحل من جديد	1 198 851 ,43	- 19 669 285 ,03
حصة الشركة المدمجة	0	0
حصة ذوي الأقلية	0	0
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	430 339 948 ,74	96 528 526 ,95
الخصوم غير الجارية		
القروض و ديون المالية	0	0
الضرائب (مؤجلة والمرصود لها)	0	0
الديون الأخرى غير الجارية	0	0
المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا	0	0
مجموع الخصوم غير الجارية	0	0
الخصوم الجارية	0	0
موردون و حسابات ملحقة	179 362 445 ,82	171 676 510 ,05
الضرائب	127 496 727 ,39	33 441 805 ,84
الديون الأخرى	18 665 212 ,96	18 915 867 ,20
خزينة الخصوم	0	0
مجموع الخصوم الجارية	325 524 386 ,17	224 034 183 ,09
المجموع العام للخصوم	755 864 334 ,91	320 562 710 ,04

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

جدول حساب النتائج:

الجدول رقم 07: جدول حسابات النتائج المقارن للسنة 2021/2020 لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

البيان	سنة 2021	سنة 2020
المبيعات و المنتجات الملحقة	1 399 706 090 ,71	1 001 267 187,15
تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع	0	0
الإنتاج المثبت	63 189 326,29	28 064 621,93
إعانات الاستغلال	0	0
1-إنتاج السنة المالية	1 462 895 417,00	1 029 331 809,08
المشتريات المستهلكة	- 217 644 389,59	- 171 403 649,70
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	- 90 107 703,44	- 87 304 561,02
2-استهلاك السنة المالية	- 307 752 093,03	- 258 708 210,72
3-القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	1 155 143 323,97	770 623 598,36
أعباء المستخدمين	- 399 257 481,45	- 385 945 146,84
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	- 27 609 166,45	- 20 355 843,75
4-إجمالي فائض الاستغلال	728 276 676,07	364 322 607,77
المنتجات العملية الأخرى	6 664 597,22	3 894 561,97
أعباء عملية أخرى	- 185 403,04	- 1 151 817,01
مخصصات الإهلاكات والمؤونات و خسائر القيمة	- 306 781 930,35	- 248 751 076,31
إسترجاعات خسائر القيمة والمؤونات	266 698,53	117 964,26
5-النتيجة العملية	428 240 638,43	118 732 240,68
المنتجات المالية	0	0
الأعباء مالية	0	0
6-النتيجة المالية	0	0
7-النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)	428 240 638,43	118 732 240,68
الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية	0	0
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	421 218,10	- 6 910 829,80
مجموع منتجات الأنشطة العادية	1 469 826 712,75	1 033 344 335,31
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-1 041 164 856,22	- 921 822 924,43
8-النتيجة العادية بعد الضرائب	428 661 856,53	111 521 410,88
عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)	479 240,78	4 676 401,10
عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)	0	0
9-النتيجة الاستثنائية (غير العادية)	479 240,78	4 676 401,10
10-النتيجة الصافية للسنة المالية	429 141 097,31	116 197 811,98

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال سنتي 2020-2021:

الجدول رقم(08): جانب الأصول

الأصول	2020		2021	
	المبلغ	%	المبلغ	%
الأصول الثابتة	2 532 991 417.29	%78.19	2 758 160 524.70	%74.10
الأصول المتداولة	706 533 698 39	%21.80	964 045 283.73	%25.89
مجموع الأصول	3 239 525 115.68	%100	3 722 205 808.43	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 1 و 4

الجدول رقم(09): جانب الخصوم

الخصوم	2020		2021	
	المبلغ	%	المبلغ	%
الأموال الدائمة	96 528 526 .95	%30.11	430 339 948 .74	%56.93
رؤوس الأموال الخاصة	96 528 526 .95	%30.11	430 339 948 .74	%56.93
الديون طويلة الأجل	0	%0	0	%0
الخصوم غير الجارية	0	%0	0	%0
الخصوم الجارية	224 034 183 .09	%69.89	325 524 386 .17	%43.07
مجموع الخصوم	320 562 710 .04	%100	755 864 334 .91	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 2 و 5

المطلب الثاني : حساب النسب المالية وتقييم النتائج المرتبطة بالميزانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

-فرع بومرداس-

تعتبر النسب المالية أحد أهم الأدوات التي تستخدم لتحديد العلاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية للوصول إلى دلالة ذات معنى تمكن صانعي ومتخذي القرار من التفسير والفهم الجيد لمدى نجاعة القرارات المالية، فهي مرآة عاكسة لفعالية ورشادة القرارات المالية التي تم صنعها واتخاذها، من خلال هذا العنصر سنقوم بحساب وتفسير بعض النسب المرتبطة بالميزانية والمتمثلة في نسب السيولة ونسب النشاط، نسب التمويل، نسب المردودية

1/ نسب السيولة:

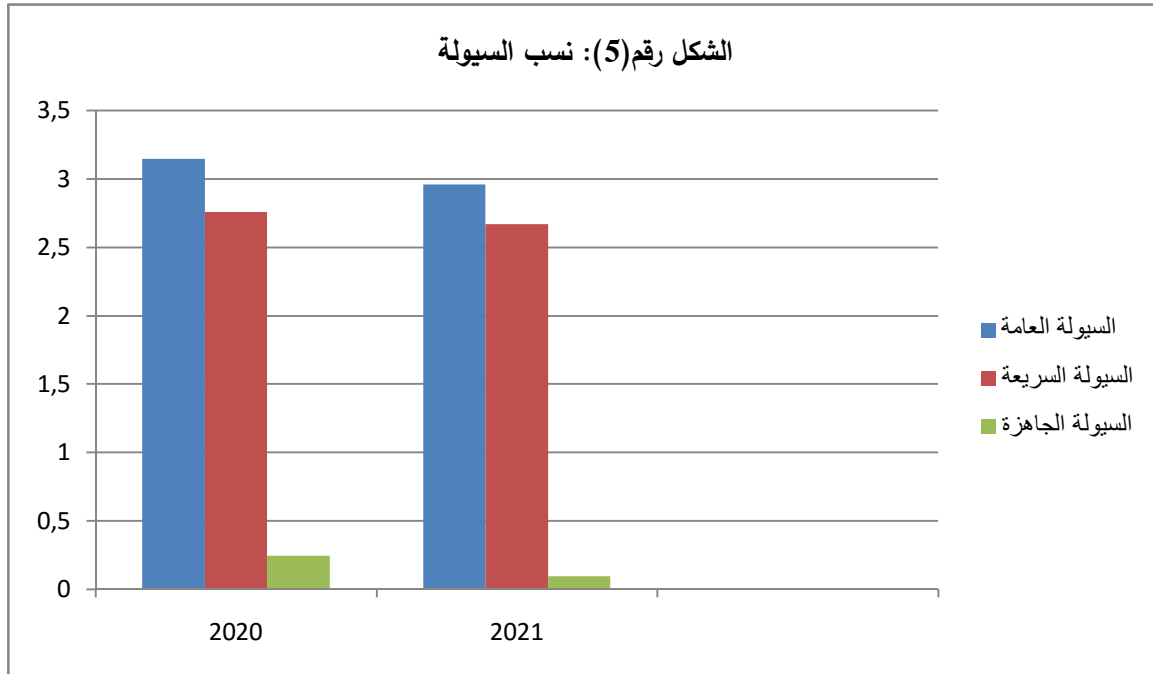
تمكن نسب السيولة من قياس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها، ويمكن حساب نسب السيولة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

الجدول رقم(10): نسب السيولة لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

النسب	العلاقة	2020	2021
نسبة السيولة العامة	مجموع الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل	3.15	2.96
نسبة السيولة السريعة	(الأصول المتداولة-المحزونات)/الديون قصيرة الأجل	2.76	2.67
نسبة السيولة الجاهزة	خزينة الأصول/الديون قصيرة الأجل	0.25	0.10

الشكل (06): التمثيل البياني لنسب السيولة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 1 و 4

التعليق:

- **السيولة العامة (نسبة التداول):** نسبة السيولة تفوق 1 خلال السنتين إلا أن هناك انخفاض طفيف في سنة 2021 يميل إلى الثبات، وهذا يدل على أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل وبهذا فإن المؤسسة لها قدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة، ويعود سبب تراجع هذه النسبة إلى ارتفاع الديون قصيرة الأجل.

- **السيولة السريعة:** إن نسبة السيولة خلال سنتي 2020-2021 تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين 0.32 و 0.5، وهي نسبة جيدة للمؤسسة وتعطي صورة واضحة عن قدرة المؤسسة واستطاعتها تغطية ديونها قصيرة الأجل بواسطة حقوقها، لكن بالرغم أن المؤسسة قادرة على ذلك إلا أن خبراء المالية يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية غير ملائمة للمؤسسة لأنها قد تضيق على المؤسسة فرصة استثمار هذه الأموال وهو ما يسمى بالفرصة الضائعة، لكن النسب في مجملها تغطي الديون قصيرة الأجل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

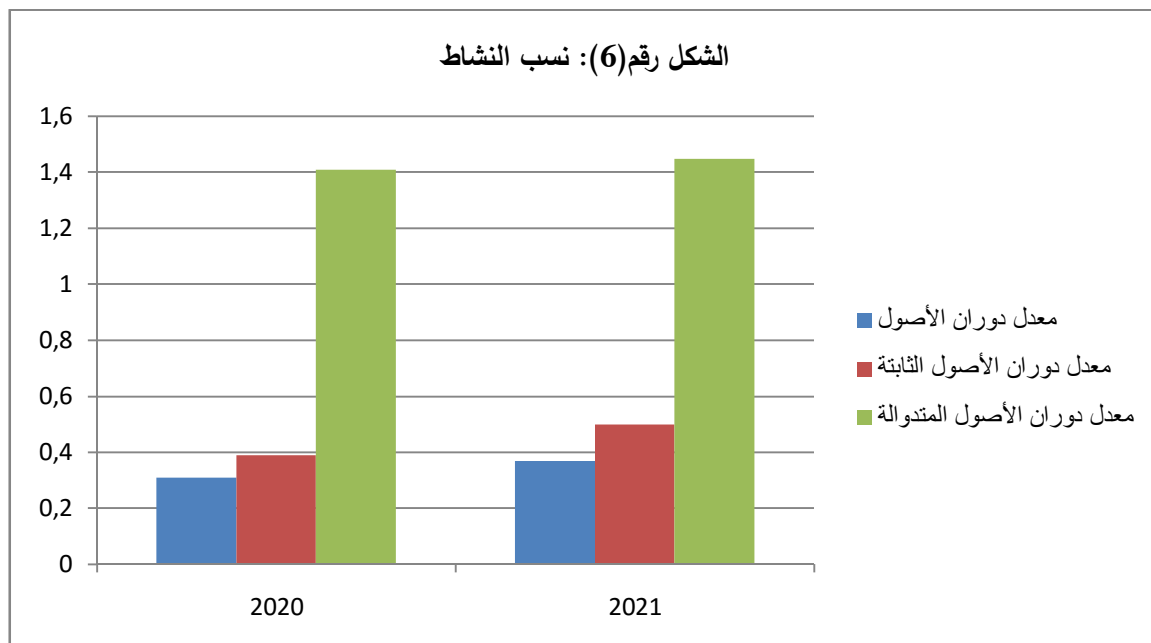
- السيولة الجاهزة: تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع مخزونات أو تحصيل مدينيتها، و نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن النسبة جيدة بالنسبة للمؤسسة في سنة 2020 وهي تدل على أن المؤسسة احتفظت بقدر معقول من النقدية وأنها لا تجد صعوبة في مواجهة التزاماتها المستحقة ما يزيد ثقة الجهات التمويلية لها، أما بالنسبة لسنة 2021 سجلت تراجع نتيجة ارتفاع الديون القصيرة الأجل وانخفاض القيم الجاهزة وهذا يشير إلى أن المؤسسة تجد صعوبة في مواجهة التزاماتها المستحقة في تواريخ استحقاقها ويمكن أن يؤدي المؤسسة إلى اللجوء لأحد مصادر التمويل قصيرة الأجل.

2/ نسب النشاط:

تكمّن أهمية نسب النشاط في كونها أداة تحدد مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال - الجدول رقم(11): نسب النشاط لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

النسب	العلاقة	2020	2021
معدل دوران الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	0.31	0.37
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال / صافي الأصول الثابتة	0.39	0.50
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال / صافي الأصول المتداولة	1.41	1.45

الشكل (07): التمثيل البياني لنسب النشاط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 1 و 3 / 4 و 6

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

التعليق:

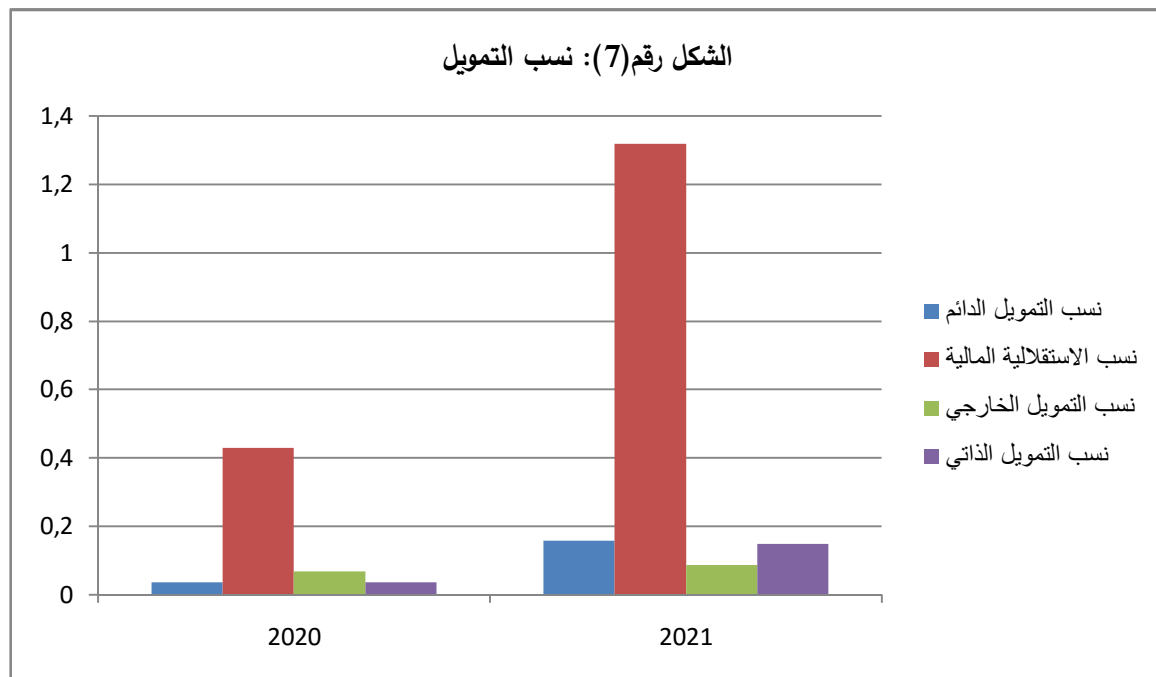
- **معدل دوران الأصول:** النتائج المبينة في الشكل أعلاه تبين أن معدل دوران الأصول ارتفع سنة 2021، ويرجع السبب وراء ارتفاعه إلى زيادة الأصول الثابتة وزيادة المبيعات في سنة 2021 وهذا يدل على ارتفاع إنتاجية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة في الأصول، و يدل أيضا على كفاءة وفعالية المؤسسة في استثمار الموارد المالية وإدارة أصولها وممتلكاتها لغرض توليد وزيادة حجم المبيعات دون زيادة رأس المال
- **معدل دوران الأصول الثابتة:** من الشكل السابق نلاحظ ارتفاع معدل دوران الأصول الثابتة إلى 0.50 سنة 2021 هذا ما يدل على كفاءة المؤسسة من خلال فعالية الأصول الثابتة في خلق المبيعات سواء كانت الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.
- **معدل دوران الأصول المتداولة:** من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المعدل ارتفع خلال السنتين 2020-2021 حيث بلغ 1.45 سنة 2021 وهذا مؤثر على مدى التوسع في المتاجرة وكفاءة المؤسسة في إدارة أصولها المتداولة لتوليد المبيعات واحتمال الاعتماد على رأس المال العامل قليل، ويبرهن كفاءة المؤسسة في تعظيم الأداء التشغيلي.

3/ نسب التمويل:

- الجدول رقم(12): نسب التمويل لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

النسب	العلاقة	2020	2021
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	0.038	0.16
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	0.038	0.16
نسبة استقلالية المالية	الأموال الخاصة/ مجموع الديون	0.43	1.32
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون / مجموع الأصول	0.07	0.088

الشكل (08): التمثيل البياني لنسب التمويل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 1 و 4/2 و 5

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

التعليق:

-نسبة التمويل الدائم: تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة والتي يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد، إلا أننا نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أقل من الواحد في سنتي الدراسة، ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أي أن الأموال الدائمة لم تقم بتغطية جميع الاستثمارات (الأصول الثابتة) وهذا يعني أن المؤسسة لها رأس مال عامل سالب، رغم هذا هناك تحسن من خلال الزيادة في نسبة التمويل لسنة 2021 مقارنة بسنة 2020 لكن الزيادة غير كافية.

- نسبة التمويل الذاتي: نلاحظ نسبة التمويل الذاتي أقل من الواحد وهذا يدل على أن المؤسسة لم تستطع تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة، إلا أنها ارتفعت سنة 2021 حيث قدرت بـ 0.16 مقارنة بسنة 2020 أين قدرت بحوالي 0.038 هذا يعني أن المؤسسة اعتمدت على أموالها الخاصة في تمويل أصولها الثابتة في سنة 2021.

- نسبة الاستقلالية المالية: تعبر هذه النسبة عن مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة ومن النتائج أعلاه نلاحظ أن المؤسسة سنة 2021 سجلت ارتفاع في نسبة الاستقلالية المالية 1.32 مقارنة بسنة 2020 أين سجلت 0.43 وهو مؤشر جيد على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية وبالتالي هي نقطة لصالح المؤسسة.

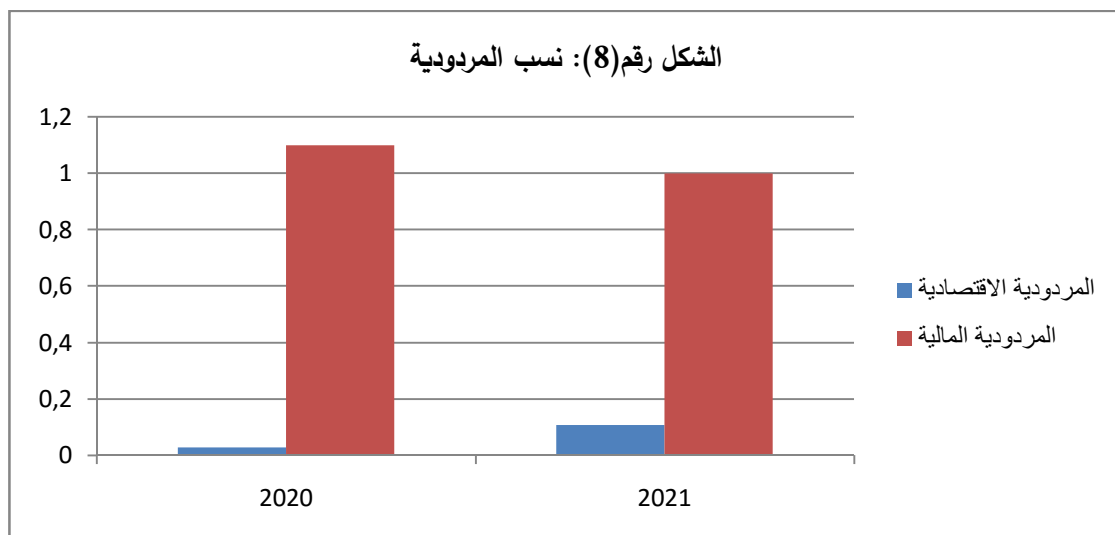
- نسبة التمويل الخارجي: أو ما يعرف بنسبة قابلية السداد وهي نسبة تبين مدى مساهمة المقرضين في تمويل استثمارات المؤسسة وما لاحظناه أن النسبة لسنتي 2020 و 2021 هي 0.07 و 0.088 على التوالي أقل من 0.50 النسبة المرجعية، وهي نسبة حسنة ومقبولة تزيد من ثقة الدائنين في المؤسسة وتبين أن المؤسسة لا تعتمد على الاقتراض، وهذا يعني انخفاض مخاطر عدم التسديد وبالتالي فإن المؤسسة لا تعتمد في تمويل أصولها على أموال الغير رغم تسجيلها لزيادة طفيفة في سنة 2021 نتيجة زيادة اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الخارجية.

4/ نسب المردودية:

الجدول رقم(13): نسب المردودية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

النسب	العلاقة	2020	2021
المردودية المالية	النتيجة الصافية/ رؤوس الأموال الخاصة	1.10	1
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	0.03	0.11

الشكل (09): التمثيل البياني لنسب المردودية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 1 و 3/2 و 4/5 و 6

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

التعليق: إن القراء المالية للشكل تتلخص فيما يلي:

-**المردودية المالية:** هذه النسبة تشير إلى العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة ومدى نجاح الإدارة في زيادة ثروتهم، فهي تعبر عن مدى مساهمة الأموال الخاصة المستثمرة في تحقيق النتيجة، فبالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية المالية لسنة 2020 والتي قدرت بـ 1.20 تفوق المردودية المالية لسنة 2021 المقدرة بـ 1 لكن بفارق طفيف يميل إلى الثبات، وهذا يعود إلى انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بارتفاع الأموال الخاصة في سنة 2021. وتجدر الإشارة إلى أن قرار توزيع الأرباح يؤثر على الأموال الخاصة والتي بدورها تؤثر على المردودية المالية، ولأن المؤسسة محل الدراسة هي شركة مساهمة والمساهم الوحيد فيها هي الدولة فإن هاته الأرباح لا توزع ويعاد استثمارها من جديد.

-**المردودية الاقتصادية:** تشير إلى مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة لجلب الأرباح، كما يمكن تقدير بها كفاءة المشروع الاقتصادي والتي على أساسها يقوم المستثمر باتخاذ القرارات المناسبة، ومن الملاحظ في الجدول أعلاه أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة ارتفعت سنة 2021 حيث قدرت بـ: 0.11 مقارنة بسنة 2020 وهي تدل على الأداء الجيد للنشاط والاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة أي أن الأرباح التي حققتها المؤسسة من عملياتها كافية وعالية.

المطلب الثالث : حساب النسب المالية وتقييم النتائج الوسيطة لجدول حساب النتائج لمؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بومرداس-

يتضمن جدول حساب النتائج حسب الطبيعة المعد بها وفق النظام المحاسبي المالي مجموعة من النتائج الوسيطة التي تسمح بالتعرف على كيفية تكوين النتيجة الصافية، والتي تعتبر كمؤشر تمكن من تقييم نشاط وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر، وبالتالي إعطاء تصور عن أداء وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والتدفقات النقدية مستقبلا.

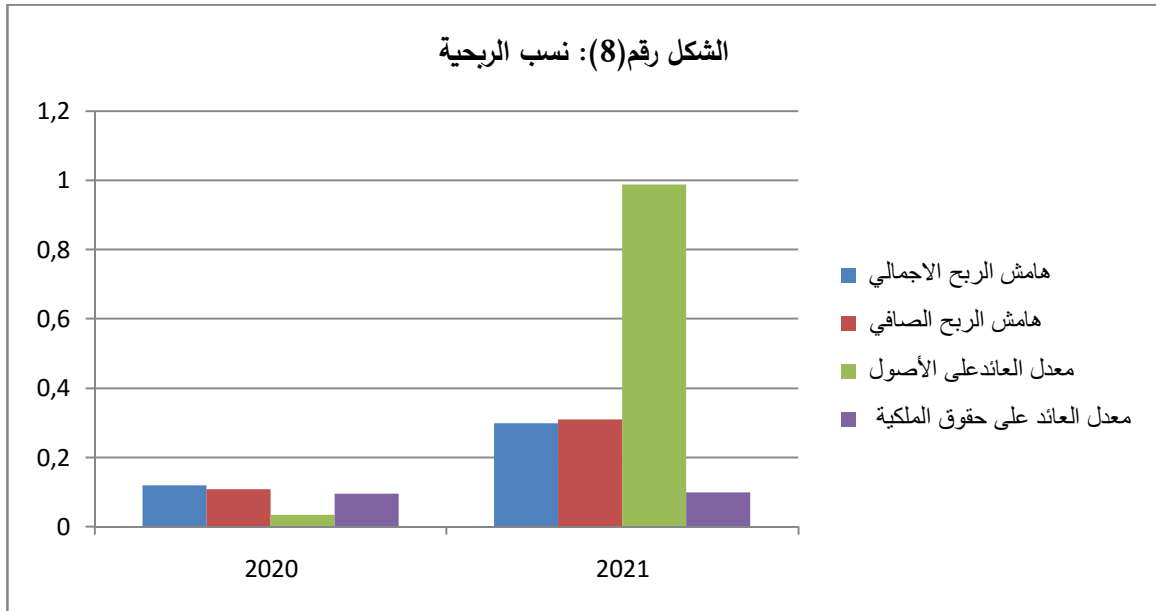
1/ نسب الربحية:

هناك نسب مالية عديدة يمكن اشتقاقها من جدول حساب النتائج، لكن سنركز على النسب التي تؤثر بالخصوص في قرار الاستثمار وهي نسب الربحية، لأن المستثمر يتطلع للفرص المربحة لتوجيه أمواله، كما وأنها تعتبر مرآة تعكس كفاءة وفعالية قرار الاستثمار تمكن صانع القرار من تقييم اختياره للبدل من جملة البدائل التي أتاحت له، وهي تعد مؤشر على استمرار المؤسسة في الحياة الاقتصادية وتميزها:

الجدول رقم(14): نسب الربحية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

النسب	العلاقة	2020	2021
هامش الربح الإجمالي	النتيجة الإجمالية/ صافي المبيعات	0.12	0.30
هامش الربح الصافي	صافي الربح / صافي المبيعات	0.11	0.31
معدل العائد على حقوق الملكية	النتيجة الصافية / حقوق الملكية	0.036	0.99
معدل العائد على الأصول	النتيجة قبل الفوائد و الضرائب / إجمالي الأصول	0.096	0.11

الشكل (10): التمثيل البياني لنسب الربحية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 1 و 3/2 و 4/5 و 6

التعليق:

في قراءة جوهرية لمخرجات التمثيل البياني يمكن تفسير نسب الربحية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - كما يلي:

- **هامش ربح الربح الاجمالي:** يعتبر مقياسا للأداء الحقيقي للمؤسسة وهو مؤشر لقياس الكفاءة التشغيلية لها، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى قيمة له كانت في سنة 2021 بـ 0.30 دينار عن كل 1 دينار من المبيعات ويعود هذا الارتفاع إلى الارتفاع في النتيجة التشغيلية خلال السنة السالفة.

- **هامش الربح الصافي :** توضح لنا هذه النسبة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من دورة استغلالها، أي أنها تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية وغيرها، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة هامش الربح الصافي سنة 2021 كانت أكبر من سنة 2020 ، وهذا التحسن راجع إلى زيادة النتيجة الصافية.

- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يستخدم لقياس مدى نجاح المؤسسة في تعظيم عائد المستثمرين، ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل 1 دينار مستثمر من أموال مساهمي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - يعطي نتيجة صافية بمتوسط 0.5 دينار وقد شهد هذا المعدل ارتفاع خلال الفترة المدروسة بحيث سجل ارتفاع محسوس سنة 2021 قدر بـ 0.99 الذي يرجع سببه إلى زيادة معدل الأرباح أكبر من زيادة معدل أموال المساهمين.

- **معدل العائد على الأصول:** يستخدم لرصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من أصولها، وبما أن معدل العائد على الأصول موجب في جميع السنوات هذا يدل أن مساهمة الأصول كانت إيجابية في أرباح مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - وقد شهدنا زيادة في هذا المعدل خلال سنة 2021 الذي يمكن إرجاعه إلى زيادة الأرباح بنسبة أكبر من زيادة الأصول.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

2/ تقييم النتائج الوسيطة لجدول حساب النتائج:

1- تقييم رقم الأعمال:

يعبر رقم الأعمال عن المبيعات المنجزة من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويعتبر مؤشر عن الحالة الصحية للمؤسسة، لأن رقم أعمال مرتفع يعني أداء إنتاجي وتسويقي جيد وبالتالي نتائج جيدة.

الجدول رقم(15): تطور رقم أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

السنة	رقم الأعمال	قيمة التطور	نسبة التطور
2020	1 001 267 187,15	-	-
2021	1 399 706 090 ,71	398 438 903.56	% 0.28

من الجدول يلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة في نمو تصاعدي في فترة الدراسة بنسبة 0.28 % المسجلة سنة 2021 بقيمة 398 438 903.56 دج، فالمؤسسة تقوم بممارسة المهام بشكل جيد في ظل هذه الجائحة covid 19 وسجلت أداء مقبول ويعود السبب لارتفاع رقم الأعمال إلى:

- توفير المؤسسة جميع وسائل الوقاية للعمال من أجل الاستمرار في العمل
-توفير وسائل النقل للعمال الخاصة بالمؤسسة وذلك في ظل التوقف التام لوسائل النقل العمومي
-استخراج تراخيص للسائقين و العمال للتنقل و ذلك لتلبية خدمات المؤسسة في الوقت الذي فرض فيه منع التجوال
كل هذا يعود بالفائدة على المؤسسة أي أن المؤسسة مستمرة في الوقت الذي كانت معظم المؤسسات مغلقة وهذا الذي جعل المؤسسة تتوفر على رقم أعمال أكبر من خلال الزيادة في المبيعات و نقص الأعباء على المؤسسة و نقص المنافسة الخارجية

2- تقييم إنتاج السنة المالية:

إنتاج السنة خلال 2021 شهد زيادة بـ0.29 % هذا الارتفاع في الإنتاج يعود لأسباب من بينها زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وارتفاع الحصة السوقية خلال هذه الفترة، مما استوجب زيادة الإنتاج لتغطية الطلب المتزايد.

الجدول رقم(16): تطور إنتاج السنة المالية مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

السنة	إنتاج السنة المالية	قيمة التطور	نسبة التطور
2020	1 029 331 809,08	-	-
2021	1 462 895 417,00	4 335 636.08	% 0.29

3-تقييم القيمة المضافة للاستغلال:

الجدول رقم(17): تطور القيمة المضافة للاستغلال لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

السنة	القيمة المضافة للاستغلال	قيمة التطور	نسبة التطور
2020	770 623 598,36	-	-
2021	1 155 143 323,97	384 519 725.61	% 0.33

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس

تمثل القيمة المضافة الفرق بين إنتاج السنة المالية واستهلاكاتها، وتعد من أحسن المؤشرات لمعرفة نسبة تطور نشاط المؤسسة وقياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، ومن الجدول نلاحظ أن مؤشر تطور القيمة المضافة كان موجبا خلال سنة 2021 بنسبة 0.33 % ما يدل على تحسن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وقدرتها على خلق الثروة، ويتضح أن المؤسسة تتوفر على صحة مالية جيدة هذا يعني أن المؤسسة لم تتأثر بدرجة كبيرة بجائحة covid19.

4/ تقييم النتيجة العملياتية:

الجدول رقم(18): تطور النتيجة العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

السنة	النتيجة العملياتية	قيمة التطور	نسبة التطور
2020	118 732 240,68	-	-
2021	428 240 638,43	309 508 397.75	0.72 %

تمثل النتيجة العملياتية الناتج الصافي من العمليات التشغيلية التي قامت بها المؤسسة من خلال ممارسة الأنشطة الأساسية، وهي تدل على مدى مساهمة دورة الاستغلال ودورة الاستثمار معا في خلق الإيرادات، وبالتالي فهي تمثل مؤشر للربح الاقتصادي فهي تقيس الأداء الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بمعزل عن السياسات المالية والضريبية، والجدول يظهر معدل نمو نتيجة الاستغلال بالمؤسسة حيث نلاحظ أن معدل نمو نتيجة الاستغلال كان موجبا وفي تزايد خلال السنتين وهذا راجع إلى تحقيق المؤسسة للأرباح، وهذا الارتفاع يرجع أساسا إلى الزيادة المسجلة في إجمالي فائض الاستغلال والتراجع في الأعباء العملياتية ومخصصات الإهلاكات والمؤونات.

5/ تقييم النتيجة الصافية للسنة المالية:

تعتبر النتيجة الصافية للسنة المالية المحصلة النهائية لنشاط المؤسسة ككل بعد استبعاد الضريبة على الأرباح، فهي بذلك تعبر عن المردود المالي الصافي للمؤسسة يمكن التعرف على التطورات المتعلقة بنتيجة السنة المالية الصافية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(19): تطور النتيجة المالية الصافية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - خلال الفترة (2020-2021)

السنة	النتيجة الصافية السنة المالية	قيمة التطور	نسبة التطور
2020	116 197 811,98	-	-
2021	429 141 097,31	312 943 285.33	0.73 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - استطاعت أن تحقق نتائج إيجابية "أرباح" في سنة 2021 بقيمة 429 141 097,31 دج مسجلا زيادة بقيمة 312 943 285.33 دج وبمعدل نمو إيجابي يقدر بـ 0.73 % ، ويمكن إرجاع سببه إلى تحسن وزيادة مبيعات المؤسسة نتيجة زيادة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة.

تعليق عام على النتائج المتحصل عليها:

من خلال تقييم النتائج للنسب المالية والنتائج الوسيطة نجد أن:

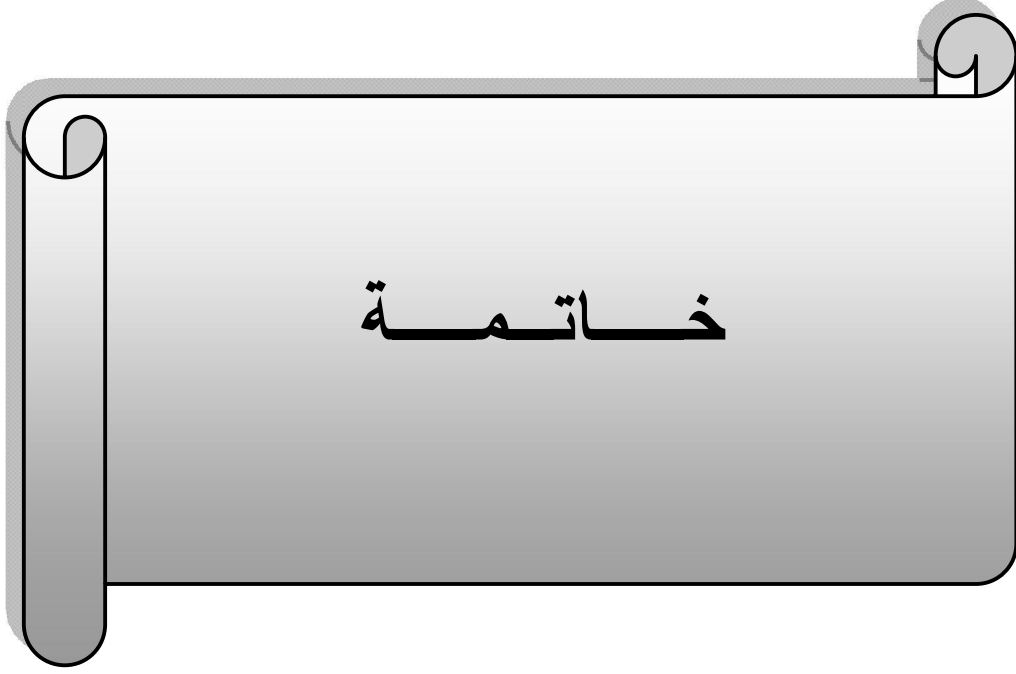
- من خلال النسب المالية تبين أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية وبالتالي القدرة على سداد الديون وعدم اعتمادها على التمويل الخارجي أو الاقتراض.
 - التحسن والارتفاع الملحوظ في التمويل الذاتي لسنة 2021 هو مؤشر على اعتماد واهتمام المؤسسة على أموالها الخاصة في تمويل الأصول الثابتة.
 - نسب السيولة ورغم التراجع الطفيف المسجل عليها تبقى المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.
 - لاحظنا أن نسب النشاط ارتفعت نسبيا سنة 2021 في ظل فترة كوفيد 19 وهنا يمكننا القول أن كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها لتوليد المبيعات تحسنت خلال هذه الفترة وهو مؤشر على كفاءة القرار الاستثماري وفعاليته.
 - معدل نمو رقم الأعمال ومعدل نمو النتيجة الصافية في ارتفاع خلال فترة كوفيد 19، وهذا نتيجة لزيادة الطلب من طرف الزبائن على خدمات المؤسسة وهذا راجع للولاء والثقة التي يوليها الزبون اتجاه المؤسسة ما جعلها تتميز في هذه الفترة وتحافظ على قدرتها التنافسية.
 - الارتفاع في مؤشر القيمة المضافة يدل على إمكانية المؤسسة في خلق الثروة للبلاد وفي ظل أزمة كوفيد 19 وهي من بين مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - تحقيق النتيجة الصافية موجبة للمؤسسة يعكس الأداء المالي الإيجابي للمؤسسة وهو المرآة العاكسة للقرارات المالية السليمة والصائبة، والتي ساهمت في بقاء المؤسسة قائمة في ظل الأزمة الصحية وعززت من حصتها السوقية والتنافسية.
 - في حالة الاستثمار فإن الزيادة في الأصول الاقتصادية للمؤسسة تؤثر على المردودية الاقتصادية.
- وحسب المقابلة الميدانية فإن مداخل وأرباح مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - عرفت خلال فترة كوفيد 19 ارتفاعا ملحوظا نتيجة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وتزايد الطلب عليها نتيجة الغلق الكلي والشامل.
- فالمؤسسة ورغبة منها في الحفاظ على مكانتها التنافسية وتعزيزها من جهة، ومن جهة أخرى بقاءها وفيه لزيائنها باعتبار أن الزبون عنصرا حيويا للمؤسسة، فهي تهتم برغباته وميوله ومتطلباته بالدرجة الأولى ولاسيما في ظل الأزمة الصحية التي عصفت بالعالم، تبنت واعتمدت جملة من القرارات والإجراءات من بينها تقديم مجموعة الخدمات والمنتجات في فترة الكوفيد 19 والتي أشرنا إليها سابقا، ورغم خطورة الوضع الصحي إلا أن المؤسسة بقيت قريبة من الزبائن ووفية لهم وبالمقابل بقي الزبون وفيا للمؤسسة طيلة الأزمة الصحية، وهذا ما وقفنا عليه من خلال تقييم النسب المالية، وحفاظ المؤسسة على حصتها السوقية بزيادة مبيعاتها واستثماراتها، فشعارها المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بعملائها، حاجاتهم ورغباتهم وتستغل الفرص المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على أرض الواقع، من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة مستعينين بالمعلومات التي حصلنا عليها، ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:

- تبين أن الغلق الاقتصادي لم يتمكن من التأثير على المؤسسة محل الدراسة حيث أن كل النتائج الايجابية المحققة خلال سنة 2021 في أغلبية النسب المالية و النتائج الوسيطة لجدول الحسابات، والمقابلات الميدانية تشير إلى أن المؤسسة لم يكن عليها تأثير كبير من طرف جائحة كوفيد 19 وأنها في حالة سيرورة وتطور مستمر.
- المؤسسة وفقت في قراراتها المالية إلى حد كبير، فمن خلال استخدام المتغيرات المناسبة للدراسة تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي للقرارات المالية في زيادة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في أزمة كوفيد 19.
- لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بومرداس - ميزة تنافسية وهذا لتوفر مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على هذه الميزة نذكر منها : الخبرة و المعرفة.
- توفر المؤسسة على مصادر داخلية وخارجية تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

المؤسسة كانت هي الوجهة الأولى في ظل غياب بعض المؤسسات المنافسة، الأمر الذي استوجب عليها صنع واتخاذ قراراتها المالية بفعالية وكفاءة عالية في الظروف التي عرفت انتشار لجائحة كوفيد19 مما أدى إلى الزيادة في المبيعات وتحقيق نتيجة إيجابية لها.



خاتمة عامة

قمنا من خلال هذا البحث بمعالجتنا لأحد مواضيع الميدان المالي غاية الأهمية ، والهدف منه هو محاولة الإجابة على الإشكالية التي تتمثل في: **ما مدى تأثير القرارات المالية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل جائحة كوفيد 19؟** سواء كان هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا والتي بدورها تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونظرا لصعوبة الظروف الراهنة التي تمر بها بيئة الأعمال فإن من المهم العمل على إجراءات جديدة تثمر نتائجها على المدى القصير والمتوسط دون نسيان تلك التي تعطي نتائج على المدى البعيد.

وإذا كانت هناك صعوبت في صنع واتخاذ القرارات المالية في ظل الظروف العادية والمستقرة، فالصعوبة تكون أكبر في ظل الأزمات لأن العمل في ظل الأزمات دائما يكون في ظل ظروف عدم التأكد وتحت ضغط وعدم استقرار، فالقرارات المالية في وقت الأزمات تكون صعبة نتيجة عدم الوضوح كما أنها تتصف بعدم التأكد ودرجة التعقيد الشديدة، والتداخل والتعارض ويرجع ذلك إلى السرعة في صنع واتخاذ القرار نتيجة التداعي المستمر للأزمة ومرورها من مرحلة الميلاد ثم التصاعد والنضوج والانهاء، كل مرحلة من هذه المراحل تحتاج إلى قرارات مختلفة تتناسب وطبيعة كل مرحلة، فعملية صنع القرارات المالية تبنى على التفكير الموضوعي والدراسة العملية للوصول إلى البدائل الأنسب لأن القرارات المالية تهدف إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى الأرباح، فالتوليفة الأمثل لقرارات الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح تؤدي إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة.

وفي ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع إلا للعمالقة، و المؤسسة الناجحة هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين و المحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل لتحسين أدائها، والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية السبق، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل وإرضائه والتميز في تقديم هذا الإرضاء ومع التضارب التنافسي الشديد لتقديم ميزة تنافسية واحدة والحفاظ عليها غير نافع بل البحث عن استمرارها الذي يقود المؤسسة إلى مكان الريادة و التفوق الدائم حيث أن الميزة التنافسية:

- ✓ شعارها: مبدأ الاختلاف
- ✓ خصائصها: تكتسب و لا تورث
- ✓ مسعاها: المدى الطويل و الوصول إلى الفرص المستقبلية
- ✓ الفعالية: مرتبطة بالسبق و المبادرة إلى التفوق و الاستمرارية
- ✓ الصفة: لها صفة الغموض أي نوع من الضبابية ليصعب تقليدها
- ✓ مصدورها: من داخل المؤسسة مرتبط بالأصول المعنوية، المادية والمالية، تتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هاته الميزة والحفاظ عليها

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: نثبتها، صنع القرار المالي هي عملية ديناميكية وهي أساس النشاط المالي للمؤسسة لأنها تهتم بالجانب الاستثماري والتمويلي وتوزيع الأرباح للمؤسسة.

الفرضية الثانية: نثبتها، القرارات المالية هي قرارات مصيرية بالنسبة للمؤسسة وهي تشمل كل من قرار التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح لأنها تبرز نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: ننفينا، وذلك لأن القرارات المالية تهتم بالجانب المالي للمؤسسة وهي مرتبطة بمختلف النشاطات الأخرى للمؤسسة وبالتالي فإن الميزة التنافسية لها تتأثر بشكل كبير بفعالية وكفاءة القرارات المالية.

الفرضية الرابعة: نثبتها، لأن القرارات المالية المتخذة في مؤسسة "اتصالات الجزائر" - فرع بومرداس" ساعدتها في زيادة الاستثمار وارتفاع المبيعات ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار المالي ما دفع بها إلى زيادة الميزة التنافسية لها في فترة أزمة وباء فيروس كورونا covid19.

نتائج الدراسة

وتتمثل فيما يلي:

نتائج الجانب النظري:

- ❖ اتصالات الجزائر نجحت في تحقيق أهدافها التنافسية من خلال التزايد المستمر لعدد المشتركين في قطاع الاتصالات و توسيع حصتهم السوقية.
- ❖ المؤسسة لم تتخلى عن العمالة وبذلك حدث من وقوع أزمة اجتماعية حادة
- ❖ زيادة الاستثمارات في فترة الكوفيد 19 كان نتيجة الارتياح المالي للمؤسسة واستعدادها لمواجهة مثل هاته الظروف.
- ❖ تعد القرارات المالية للمؤسسة من أكثر الميادين المهمة بالنسبة لها، حيث تعتبر ضرورية لأية مؤسسة لأن نجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط بفعالية وكفاءة قراراتها المتخذة.
- ❖ أدت جائحة كوفيد 19 إلى تعزيز المسؤولية للمؤسسة حيث قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مجموعة من الخدمات لضمان وفائها وولائها للزبائن.
- ❖ بقتل جائحة كوفيد 19 عامل من العوامل الخارجية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث تدرج ضمن الأوضاع الاقتصادية، لأنها أدت إلى خلق أزمة اقتصادية عالمية بحيث لا تستطيع المؤسسات أن تتحكم فيها بل يجب عليها التكيف معه.

نتائج الجانب التطبيقي:

- ❖ يوجد أثر إيجابي للقرارات المالية على مستويات النسب المالية : نسب السيولة، نسب النشاط، نسب التمويل، نسب الربحية لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بومرداس-.
- ❖ رغم الجائحة إلا أن إيرادات مؤسسة اتصالات الجزائر لم تتأثر بذلك وحقق نمو وحافظت على تعاملاتها بشكل ايجابي.
- ❖ على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالقرار التمويلي المرتبط باختيار الهيكل المالي الأمثل الذي من شأنه أن يعظم قيمتها السوقية وبالتالي تعظيم ميزتها التنافسية.
- ❖ يجب على المؤسسات الاهتمام بقرار الاستثمار من خلال الاستثمار في مجالات أكثر ربحية باعتبار أغلب الدراسات العلمية تثبت أثر الاستثمار من خلال معدل العائد على الاستثمار في الحصة السوقية للمؤسسة.

❖ يجب على المؤسسات الاهتمام بقرار توزيع الأرباح باعتباره من القرارات الأكثر تأثيراً على الحصة السوقية للمؤسسة.

❖ زيادة الاهتمام بصنع القرارات المالية وفهم العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية .

❖ من الضروري حدوث عملية تنسيق رفيعة المستوى بين مستويات الإدارة أثناء عملية صنع القرارات واتخاذها.

التوصيات:

بناءً على ما تم استخلاصه من نتائج، يمكن تقديم بعض الاقتراحات للتكيف مع الواقع الراهن للاقتصاد والحد من انعكاسات الظروف الحالية، ويكون تلخيصها ميماً يلي:

- ❖ ضرورة تفعيل إدارة المخاطر والأزمات من قبل المؤسسات عند مواجهة الأزمات والأوبئة
- ❖ تخصيص موارد مالية لمواجهة الأزمات والأوبئة ولتفادي الخسائر المحتملة و التي قد تتجم عنها.
- ❖ تخصيص جزء من الأرباح لمواجهة الظروف غير المتوقعة والتهديدات الخارجية وهذا للتعايش مع الظروف التي يمر بها العالم بسبب الأزمة الصحية.
- ❖ على صانع القرار أن يناقش مع الإدارة خططها للتعامل مع الأزمة لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة مستمرة في مثل ظروف جائحة (covid 19)
- ❖ على صانع القرار أن يأخذ التوقعات والصعوبات التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً في صنع القرارات المالية.
- ❖ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال أثناء العمل في حال تعذر التنقل إلى مقر العمل.

آفاق الدراسة :

- ❖ وفي الأخير يوصى بتشجيع الباحثين والدارسين بإجراء المزيد من الدراسات من أجل التوسع وإثراء هذا الموضوع بشكل أكبر لأنه يعتبر من المواضيع الهامة في الحياة الاقتصادية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب

- 1 أحمد زغدار، "المنافسة والتنافسية"، دار حرير، الجزائر، 2011، ص 27.
- 2 -علي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسير، عمان، 2006.
- 3 -إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، الأردن، 2011.
- 4 أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشاريع الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 5 جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2003 .
- 6 -حجازي محمد حافظ، دعم القرارات المالية في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
- 7 -حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 8 حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 9 - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 73
- 10 -خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008
- 11 -رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 12 -زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2007
- 13 -سندسية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العراق، 2015.
- 14 شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل على يسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2008.
- 15 طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2010 .
- 16 طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 17 -طاهر الغالبي، وائل إدريس، " الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
- 18 -طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 21.
- 19 -عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 20 -عبد الحليم فاعوري، رفعت، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

- 21 - عبد الرحمان بن عنتر، "الإنتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في قطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017.
 - 22 - عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.
 - 23 - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
 - 24 - عز الدين علي سويس، نعميه عباس الحفاجي، "الميزة التنافسية"، دار الأيام، عمان، 2014.
 - 25 - علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
 - 26 - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
 - 27 - مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية"، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
 - 28 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تمويل و مؤسسات مالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011
 - 29 - محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
 - 30 - محمد مطر، فايز تيمم، إدارة المحفظة الاستثمارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
 - 31 - مرسى محمد نبيل، " استراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006 - مولود مليكاوي، الإستراتيجية والتسيير المالي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2018.
 - 32 - مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
 - 33 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
 - 34 - وليد بن التركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، لإسكندرية، مصر، 2016.
 - 35 - الشريف عليان وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، عمان، 2006.
- رسائل ماجستير والدكتوراه**
- 1 - بلالي احمد، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبنيتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
 - 2 - بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
 - 3 - بوعلام لطيفة، التوفيق بين السياسة الاستثمارية والتمويلية في المؤسسة الاقتصادية لتعظيم ربحيتها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.

- 4 - - حيدر محمد حسن طالب المالكي، " القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق اسيا "، رسالة ماجستير، فرع دراسات علوم اقتصادية جامعة كربلاء، 2010.
- 5 - دادو نور الهدى، دور التدقيق المحاسبي الداخلي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018-2019.
- 6 - دافو يمية وبالمختار يوسف، دور نظم المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أدرار، 2016.
- 7 - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "، حالة الجزائر، ماجستير، فرع دراسات علوم اقتصادية جامعة ورقلة، جوان 2005.
- 8 - سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2012.
- 9 - سمير حماد، ويوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة شركة استغلال وتسيير المحطة البرية البويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2018.
- 10 - لزهارى زواويد، دراسة تأثير سياسة توزيع الأرباح على السلوك التمويلي للمؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، 2012 .
- 11 - هلاي الوليد، "الأسس العامة في بناء المزايا التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009.
- 12 - وهيبة حسن داسي، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة تطبيقية في مصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

قائمة الملتقيات:

- 1 - السبتي جري، منصف بن خديجة، "اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، 26-27 نوفمبر 2007.
- 2 - عبد الفتاح بوخمم وعائشة مصباح، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 3 - عمار طهرات، " الاستراتيجيات التسويقية، وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر "، الملتقى الدولي الرابع حول: التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 4 - عميش عائشة، حداد علي، " مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

قائمة المجلات:

..... قائمة المراجع

- 1 حنان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد11، الجزء الخامس.
- 2 -خالد عبد الحميد كامل خريوش، الدور الإعلامي لعملية صنع القرار في مواجهة الأزمات، المجلة العلمية لكلية التربية العلمية، العدد 11، الجزء الأول، 2018.
- 3 -سندسية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العراق، 2015.
- 5 عبد المجيد تيماري، المتغيرات المالية المحددة لفاعلية قرار استخدام الديون كمصدر مالي في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، العدد13 ، 2011.
- 6 -محمد لمين علون، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2020.
- 7 محمد، عدنان وديع، " القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية ، منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد24.
- 8 محمود جمام، أميرة دباش، أثر التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 4، الجزائر، 2015.
- 9 -مديحة بخوش، "دور الإبداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية تجربة شركة علي بابا الصينية في ظل جائحة كورونا"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة أعمال، المجلد 03 العدد5، 2020، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 1- M. Porter ,Avantage concurrentiel ,édition dunod ,paris ,2000.
- 2- Mihane Berisha Namani, the role of information system in management decision making an theoretical approach, (University of Pristina, Kosova) 2010 بتصرف
- 3- Porter ME , Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior, The Free Press, New York, 1985 P.12.
- 4- Michael Porter,New Global Strategies for Competitive Advantage,Planning Review; May/Jun 1990,ABI/INFORM Trade &Industry,P. 8

ثالثا: المراجع الالكترونية :

- 1 للموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر [www. algeriatelecom. dz](http://www.algeriatelecom.dz) تاريخ الإطلاع 2022-05-15
- 2 -توباس ادريان، "الاستقرار النقدي والمالي أثناء تفشي فيروس كورونا" مدونة، موقع Imf.org/ar/News/Articles/2020/03/11، تم اطلاع عليه في 2022/06/01.

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020

DOT

DOT_BOUMERDES

EDITE LE : 17-MAI-22 08:45:11

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		6 160 677 299,09	3 751 479 487,46	2 409 197 811,63	2 142 762 720,90
IMMOBILISATIONS ENCOURS		123 793 605,66	0,00	123 793 605,66	140 351 038,27
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 284 470 904,75	3 751 479 487,46	2 532 991 417,29	2 283 113 759,17
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		95 856 298,95	9 540 601,76	86 315 697,19	75 044 135,29
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		540 800 091,80	0,00	540 800 091,80	521 558 595,42
AUTRES DEBITEURS		3 896 902,66	1 809 639,34	2 087 263,32	352 266,66
IMPOTS		21 129 800,27	0,00	21 129 800,27	9 984 516,62
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
TRESORERIE		56 200 845,81	0,00	56 200 845,81	50 618 753,11
TOTAL ACTIF COURANT		717 883 939,49	11 350 241,10	706 533 698,39	657 558 267,10
TOTAL GENERAL ACTIF		7 002 354 844,24	3 762 829 728,56	3 239 525 115,68	2 940 672 026,27

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020

DOT DOT_BOUMERDES

EDITE LE : 17-MAI-22 08:45:11

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0,00	0,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0,00	0,00
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		116 197 811,98	241 323 352,62
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0,00	0,00
REPORT A NOUVEAU		- 19 669 285,03	- 8 816 840,05
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		96 528 526,95	232 506 512,57
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		0,00	0,00
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		0,00	0,00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0,00	0,00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		0,00	0,00
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		171 676 510,05	95 877 412,06
IMPOT		33 441 805,84	36 989 048,18
AUTRES DETTES		18 915 867,20	15 460 182,75
TRESORERIE PASSIF		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		224 034 183,09	148 326 642,99
TOTAL GENERAL PASSIF		320 562 710,04	380 833 155,56

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

COMPTES DE RESULTAT
(Par nature)

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020

EDITE LE : 17-MAI-22 09:02:21

DRT

DOT_BOUMERDES

	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 001 267 187,15	1 086 470 038,25
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE		28 064 621,93	108 615 357,06
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 029 331 809,08	1 195 085 395,31
ACHATS CONSOMMES		- 171 403 649,70	- 183 124 077,74
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 87 304 561,02	- 182 826 048,85
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 258 708 210,72	- 365 950 126,59
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		770 623 598,36	829 135 268,72
CHARGES DE PERSONNEL		- 385 945 146,84	- 355 832 028,45
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 20 355 843,75	- 21 927 600,75
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		364 322 607,77	451 375 639,52
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		3 894 561,97	28 648 038,50
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 1 151 817,01	- 1 584 331,04
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 248 751 076,31	- 238 321 687,18
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		117 964,26	770 130,17
V RESULTAT OPERATIONNEL		118 432 240,68	240 887 789,97
PRODUITS FINANCIERS		0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES		0,00	0,00
VI RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		118 432 240,68	240 887 789,97
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 6 910 829,80	- 3 097 808,67
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 033 344 335,31	1 224 503 563,98
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 921 822 924,43	- 986 713 582,68
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		111 521 410,88	237 789 981,30
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		4 676 401,10	3 533 371,32
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		4 676 401,10	3 533 371,32
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		116 197 811,98	241 323 352,62
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

ملحق 4

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083802
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2021

DOT

DOT_BOUWERDES

EDITE LE 17-MAI-22 08:50:17

ACTIF	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		6 782 671 788,40	4 887 881 471,70	2 844 970 316,70	2 409 197 811,83
IMMOBILISATIONS EN COURS		113 190 208,00	0,00	113 190 208,00	123 793 605,66
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES AVEC EQUIVALENCES - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
BIENS DIFFERES ACTIF		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 815 761 996,40	4 887 881 471,70	2 758 169 524,70	2 532 991 417,29
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS		100 963 638,29	9 281 322,71	91 702 315,58	86 315 687,19
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		814 356 681,59	0,00	814 356 681,59	540 800 081,80
AUTRES DEBITEURS		2 173 812,63	1 808 636,34	364 173,29	2 087 262,32
IMPOTS		22 781 531,69	0,00	22 781 531,69	21 128 900,27
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
TRESORERIE		34 840 601,58	0,00	34 840 601,58	58 200 848,81
TOTAL ACTIF COURANT		975 136 242,78	11 090 952,05	964 045 293,73	798 523 498,29
TOTAL GENERAL ACTIF		7 790 898 242,18	4 898 832 433,75	3 722 205 808,43	3 331 515 115,58

ملحق 5

Algérie Telecom - SPA
Route Nationale N°10 Cinq Millions Mohammadia
RC : 18033802
IF : 098214001800007
RI : 18296330011

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31 DÉCEMBRE 2011

Compte de : 11 800-02 18-00-11

DOT DOT SOUS-RENTES

PASSIF	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL SOCIAL (CAPITAL INSCRIT) / 18033802		0,00	0,00
CAPITAL RÉSERVÉ		0,00	0,00
RÉSULTAT D'EXERCICES ANTÉRIEURS (RÉSULTAT ANTÉRIEUR)		0,00	0,00
PLUS-VALEUR DÉTACHÉE		0,00	0,00
PLUS-VALEUR DÉTACHÉE		0,00	0,00
APPRÉCIATION NET (RÉSULTAT NET) / 18033802		429 141 087,31	118 127 811,36
SURPLUS CAPITAL PROPRES		0,00	0,00
Montant à verser		1 196 851,43	- 19 402 285,03
PART DE LA SOCIÉTÉ CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		430 339 948,74	98 525 526,33
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES		0,00	0,00
IMPÔTS (DIFFÉRÉS ET PROVISIONNÉS)		0,00	0,00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0,00	0,00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISÉS D'AVANCE		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		0,00	0,00
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS		179 362 445,82	171 676 510,05
IMPÔT		127 496 727,39	33 441 806,84
AUTRES DETTES		18 665 212,90	18 915 867,20
TRÉSORÈRE FAISON		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		325 524 386,17	224 034 183,09
TOTAL GENERAL PASSIF		755 864 334,91	320 562 710,04

(1) À UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRÉSENTATION D'ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°3 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 16083802
IF : 000216001808337
AJ : 16293838021

COMPTE DE RESULTAT (Par nature)

Exercice clos le : 31 DECEMBRE 2020

DIRT

DOT_BOURMERDES

ÉDITE LE : 17-MAI-22 09:03:21

	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 001 257 187,15	1 066 470 038,25
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISÉE		28 064 621,93	128 615 357,06
ELIYENTIONS D'EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 029 321 809,08	1 195 085 395,31
ACHATS CONSOMMES		- 171 403 649,70	- 183 124 977,74
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 67 304 561,02	- 162 825 048,85
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 238 708 210,72	- 345 950 126,59
III VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		770 623 598,36	829 135 268,72
CHARGES DE PERSONNEL		- 385 945 146,84	- 355 832 028,45
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS		- 20 355 843,75	- 21 927 660,75
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		364 322 607,77	451 375 639,52
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		3 894 561,97	28 948 038,50
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 1 151 817,01	- 1 584 331,04
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 248 751 076,31	- 238 321 687,16
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		117 964,26	770 136,17
V RESULTAT OPERATIONNEL		118 432 240,68	240 887 789,97
PRODUITS FINANCIERS		0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES		0,00	0,00
VI RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		118 432 240,68	240 887 789,97
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 6 910 829,80	- 3 097 808,67
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 033 344 335,31	1 224 503 583,98
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 921 822 924,43	- 986 713 582,68
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		111 521 410,88	237 789 981,30
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		4 676 401,10	3 533 371,32
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		4 676 401,10	3 533 371,32
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		116 197 811,98	241 323 352,62
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.