

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

من اعداد الطالب: إبراهيم بومزير

بعنوان:

أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة – ميلة –

للفترة (2013-2009)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 09 / 06 / 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / محمد شيخي

(أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / عبد العزيز نعوم

(أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذ / نور الدين تيمجددين

السنة الجامعية 2014/2013

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من أشعل مصباح عقلي و كان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة، إلى من ضحى من أجل أن ينير دري

إلى من زرع فينا الثقة **أبي العزيز** أطال الله في عمره

و إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي، إلى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها

أمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها

إلى إخوتي كل واحد منهم باسمه، حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب، وإلى كل الأصدقاء والزلاء

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

إليهم جميعاً أهدي عملي المتواضع

إبراهيم

الشكر

الحمد لله أولا و آخرا ، أحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، فله سبحانه وتعالى الحمد والشكر والثناء

الجميل

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل **نعوم عبد العزيز** الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل وقدم

نصائحه التي من خلالها تم بعون الله إنجاز المذكرة

كما نتقدم بالشكر مسبقا إلى أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بالشكر والامتنان لعمال وإطارات مؤسسة مطاحن بني هارون عما قدموه لنا من تسهيلات

وبيانات ضرورية للبحث، ونخص بالذكر رئيس مصلحة المالية والمحاسبة **كمال زواغي**، دون أن ننسى بالذكر **عبد الوهاب**، مراد

كما لا ننسى كل من ساهم سواء كان من قريب أو من بعيد ، ومد يد العون في إنجاز هذا البحث

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في : هل يمكن أن يؤثر الهيكل المالي على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن تشكيل الهيكل المالي يعد من أهم القرارات المالية في المؤسسة وعلى أساسه يتحدد مستقبلها، لذا أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين أدائها بتبني الخيار الإستراتيجي الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، وعند اتخاذ أي قرار إستراتيجي في المؤسسة يجب عليها التأكد من أن الجانب المالي يتحمل هذا الخيار الإستراتيجي، كما أنه توجد عدة أطراف داخلية وخارجية تؤثر في القرارات المالية والإستراتيجية في المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق، قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوكة وهذا خلال الفترة (2009-2013) وذلك لتبيان العلاقة بين الهيكل المالي للمؤسسة والخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية، معتمدين على الميزانيات المالية للمؤسسة لفترة الدراسة، ومقابلة مدير مصلحة المالية والمحاسبة ورؤساء مصالح آخرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتميز بالاستقرار المالي والاستقلالية المالية، وهي تعتمد على إستراتيجيتي النمو والتركيز التي جعلتها أكثر كفاءة من المنافسين، كما أن القرارات المتخذة من طرف المدير العام بعد استشارة إطارات المؤسسة هي أهم وجهات النظر عند اتخاذ القرارات المالية والإستراتيجية، كما توصلنا إلى أن العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة هي علاقة تكافؤ، أي أنه يمكن بناء أحدهما على ضوء العنصر الآخر حيث أن المؤسسة باعتمادها على هيكل مالي معين فهو يؤثر على خياراتها الإستراتيجية، لكن وبما أن المؤسسة عمومية لم تتضح العلاقة بشكل كبير بين الهيكل المالي للمؤسسة وخياراتها الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية : هيكل مالي، خيار إستراتيجي، إستراتيجية مؤسسة، قرارات مالية.

Résumé :

L'objectif de l'étude est de traiter le sujet d'influence de la structure financière sur le choix stratégique dans l'entreprise et d'après cette étude on a essayé de répondre à la problématique de la recherche qui se présente comme suit : est ce que peut elle influencer la structure financière sur les choix stratégiques dans l'entreprise industrielle qui fait l'objet d'une étude ?, on note qu'un accord d'après cette étude que la création de la structure financière présente une importante décision financière dans l'entreprise et sur leur base se détermine son avenir, Pour cela devient indispensable que l'entreprise doit améliorer ses taches en utilisant le choix stratégique qu'il lui permet une assurance de vie et de continuité, Et quand prenne n'importe quelle décision stratégique dans l'entreprise il faut la confirmation que le côté financier supporte ce choix stratégique, Ainsi qu'il existe plusieurs parties interne et externe influant sur les décisions financières et stratégiques dans l'entreprise.

Sur la base de ce qui précède Nous avons effectué l'étude sur les lieux de l'entreprise moulins Beni Haroun à Grarem Gouga pour la période de l'étude (2009-2013) et cela pour démontrer la relation entre la structure financière de l'entreprise et ces choix stratégique dans l'entreprise industrielle, en dépendant des budgets financières de l'entreprise pour la période de l'étude la prise

de contact avec le directeur du service financière et de comptabilité et d'autres chefs de services en aboutissant que l'étude a donné des résultats concernant l'entreprise qui se caractérise avec une stabilité et autonomie financière en tenant compte toujours de la stratégie de développement et de concentration qui lui permet une compétence de plus para port aux autres concurrents, Ainsi que les décisions prisent de la part du directeur général et ces cadres restent comme un point de vue au moment de prendre des décisions financières et stratégiques, mais autant que la société est étatique donc la relation n'est pas claire d'une manière générale entre la structure financière de l'entreprise et ces choix stratégiques.

Mots clés : structure financière, choix stratégique, stratégie d'entreprise, décisions financières.

الفهرس

| رقم الصفحة | المحتوى |
|------------|---|
| I | الإهداء |
| II | الشكر |
| III | الملخص |
| V | الفهرس |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية |
| 3 | المطلب الأول: ماهية الهيكل المالي |
| 3 | أولاً: مفهوم الهيكل المالي |
| 3 | ثانياً: نسب الهيكل المالي |
| 6 | المطلب الثاني: مدخل إلى الخيار الإستراتيجي |
| 6 | أولاً: تعريف الخيار الإستراتيجي |
| 7 | ثانياً: أنواع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية |
| 9 | المطلب الثالث: العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي |
| 9 | أولاً: العلاقة بين المساهمين والمسيرين والهيكل المالي والخيار الإستراتيجي |
| 9 | ثانياً: علاقة الهيكل المالي بالخيار الإستراتيجي |
| 10 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 10 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة |
| 10 | أولاً: دراسة مفيدة يحيوي |
| 10 | ثانياً: دراسة سناء جواد كاظم |
| 11 | ثالثاً: دراسة عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه |
| 11 | رابعاً: دراسة عباس حسين جواد |
| 12 | خامساً: دراسة سمية لزغم |
| 12 | المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة |
| 12 | أولاً: دراسة مفيدة يحيوي |

| | |
|----|--|
| 12 | ثانيا: دراسة سناء جواد كاظم |
| 13 | ثالثا: دراسة عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه |
| 13 | رابعا: دراسة عباس حسين جواد |
| 13 | خامسا: دراسة سمية لزغم |
| 14 | خلاصة الفصل الأول |
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية |
| 16 | تمهيد |
| 17 | المبحث الأول: منهجية الدراسة |
| 17 | المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون |
| 17 | أولا: التعريف بمطاحن بني هارون ميله |
| 17 | ثانيا: التعريف بوحدة القرارم قوقة |
| 18 | ثالثا: بطاقة فنية حول المؤسسة |
| 19 | رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 20 | المطلب الثاني: الطريقة والأدوات |
| 20 | أولا: طريقة الدراسة |
| 20 | ثانيا: أدوات الدراسة |
| 22 | المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها |
| 22 | المطلب الأول: نتائج الدراسة |
| 22 | أولا: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة |
| 32 | ثانيا: الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة مطاحن بني هارون |
| 33 | ثالثا: الأطراف المتدخلة في اختيار الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة |
| 34 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج |
| 34 | أولا: الهيكل المالي ومختلف نسبه |
| 35 | ثانيا: الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة مؤسسة مطاحن بني هارون |
| 36 | ثالثا: العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن بني هارون |
| 37 | رابعا: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة |
| 38 | خلاصة الفصل الثاني |
| 40 | الخاتمة |
| 44 | قائمة المراجع |
| 47 | الملاحق |

أ- توطئة

إن ما يميز البيئة الصناعية هو التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة تزداد حدتها ومنابعها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الصناعية تحسين أدائها وذلك بتبني الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها الاستمرارية والنمو.

إن هذا التطور جعل المؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها بمواجهة مجموعة من التحديات التي أهمها البحث عن مصادر تمويل، لذلك جاءت الإدارة المالية لدراسة الخيارين إما التمويل بالاقراض أو التمويل الذاتي الذي يعتبر من أهم القرارات المالية ذات الصلة بهدف المؤسسة الرئيسي، ما يقتضي على المؤسسة التحلي باليقظة الإستراتيجية عليه فإن تحديد الخيار الإستراتيجي ينبثق من رؤية إستراتيجية، وبالتالي تعتمد المؤسسة على العديد من القرارات في سبيل اختيار الخيار الإستراتيجي المناسب لها من بينها القرارات المالية نظرا لما يحوزه الجانب المالي من أهمية داخل المؤسسة، يجعلنا نسعى لاكتشاف العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي الذي هو إحدى أسس النهوض بالمؤسسة في عصر تسوده المنافسة، تسعى فيه المؤسسة لزيادة حصتها من السوق.

ب- إشكالية البحث:

نظرا للأهمية التي يكتسبها الهيكل المالي في المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية ارتأينا طرح الإشكالية العامة للموضوع المتمثلة في:

هل يمكن أن يؤثر الهيكل المالي على الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟

بناء على ما سبق ولغرض الإلمام بموضوع البحث لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، قمنا بطرح بعض الإشكاليات الجزئية التي تساهم في إحاطة أعمق للموضوع وهي :

- هل للهيكل المالي دور في تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟
- ما هي أهمية الخيار الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الصناعية محل الدراسة ؟

ت- فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكاليات الجزئية ومحاولة تحليل ودراسة الموضوع، نعتد الفرضيات المقترحة التالية:

- الفرضية الأولى : يلعب الهيكل المالي دورا هاما في تحديد الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة الصناعية؛
- الفرضية الثانية : نظرا لظروف المحيط وهيكل الاقتصاد وبيئته تسعى المؤسسة الصناعية إلى اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

ث - مبررات اختيار الموضوع:

- الأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع؛
- الوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة؛
- الاهتمام المتزايد بالجانبين المالي والإستراتيجي.

ج - أهداف الدراسة وأهميتها

✓ الأهداف:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل الإدارة المالية وإستراتيجية المؤسسة؛
- توضيح الهيكل المالي للمؤسسة الصناعية الجزائرية؛
- معرفة الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تطبيقها في المؤسسة الصناعية؛
- تبيان أن معرفة كيفية اختيار الخيارات الإستراتيجية هو السبيل الوحيد المساعد للمؤسسة على النمو والبقاء والاستمرار؛
- محاولة معرفة مكانة تحديد الخيار الاستراتيجي من وجهة نظر ارتباطها بالهيكل المالي.

✓ الأهمية:

- التحسيس بمدى حاجة مؤسساتنا إلى الانفتاح على الأسواق العالمية لكي تطور من أهدافها وحاجة اقتصادنا لسوق نشط وفعال؛
- تعتبر الخيارات الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة ذات أهمية كبيرة في حياتها وفي بقائها ونموها، وهذا بإبراز مدى ضرورة تكيفها مع الظروف المالية للمؤسسة، وباعتبار وظيفة التمويل من بين أهم الوظائف داخل المؤسسة وزيادة أهمية هذه الوظيفة يحتم الاهتمام بالإدارة المالية وذلك لتأثيرها على الخيارات الإستراتيجية؛
- كما تكمن أهمية هاته الدراسة في معرفة نتائج و وضعية المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر.

ح - حدود الدراسة:

- حدد إطار الدراسة لموضوع أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية من الجانب المكاني بمعالجة إشكالية الموضوع بمؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوقة - ميلة - كمؤسسة صناعية؛
- أما من الجانب الزمني فحدد بالفترة من سنة 2009 إلى غاية 2013.

خ- منهج البحث والأدوات المستخدمة

✓ منهج البحث:

سعت هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف والتوصل إلى نتائج وتوصيات وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق إلى أهم العناصر الواجب التعرف عليها كإطار المفاهيمي للهيكل المالي والخيارات الإستراتيجية في الجانب النظري للولوج في صميم الموضوع، أما ما يلائم الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة على مؤسسة صناعية، بالاستعانة بأدوات جمع المعلومات كالمقابلة والملاحظة والميزانيات المالية للمؤسسة دراسة حالة.

✓ الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع في دراسة حالة على أسلوب المقابلة مع مدير مصلحة المالية والمحاسبة بمؤسسة طاحن بني هارون القرام قوكة وبعض إدارتها، وكذلك أسلوب الملاحظة في جمع المعلومات دون أن ننسى الميزانيات المالية للمؤسسة للسنوات من 2009 إلى 2013.

د- مرجعية الدراسة:

في دراستنا لموضوع أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي قمنا بالاعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في الكتب والمجلات، إضافة إلى المداخلات والملاحظات، وكذلك المذكرات ووثائق تحصلنا عليها من مصلحة المالية والمحاسبة والمتمثلة في الميزانيات المالية للمؤسسة موضع الدراسة.

ذ- صعوبات البحث:

تتمثل أبرز الصعوبات والعقبات التي صادفناها أثناء إنجاز هذه المذكرة في:

- رفض عديد المؤسسات قبول التبرص لديها لعدم رغبتها في الإفصاح عن ميزانيتها المالية للعلن.

ر- هيكل البحث:

لكي نجيب على تساؤلات الدراسة تناولنا الموضوع في فصلين؛ بحيث قمنا بتخصيص الفصل الأول لعرض الأدبيات النظرية والتطبيقية لعلاقة الهيكل المالي بالخيار الإستراتيجي، المبحث الأول تطرقنا فيه للإطار المفاهيمي للهيكل المالي والخيار الإستراتيجي وفي المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية؛ وذلك من خلال تطرقنا في المبحث الأول إلى منهجية الدراسة، وفي المبحث الثاني عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الملاحق

المقدمة

الخاتمة

قائمة المراجع

تمهيد :

تسعى المؤسسات للحصول على الأموال اللازمة من أجل تسيير عملياتها وتوسيع أنشطتها، وبالتالي عليها أن تختار بين اثنين من البدائل التمويلية إما باللجوء إلى الاقتراض أو عن طريق التمويل الذاتي، ويعتبر هذا أحد القرارات المهمة وذات الصلة الوثيقة بأهداف المؤسسة.

إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة هو اعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل المتاحة أمامها، وهكذا فالخيار الإستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياتها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، وستتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي وتبيان العلاقة بينهما في المؤسسة الصناعية، كما ستتطرق للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية؛

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية

يعد الهيكل المالي الأساس في قيام نشاط المؤسسة ويتحدد عن طريق الأطراف الداخلية في المؤسسة، فينبغي على المؤسسة اختيار التمويل المناسب والمفاضلة بين المصادر المتاحة واختيار الأنسب منها بما يحقق التوازن بين العائد والمخاطرة، إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة تتمثل في اعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة والتي يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل التي يتم توليدها وفقا لظروف المؤسسة.

المطلب الأول : ماهية الهيكل المالي

يعتبر الهيكل المالي من أهم الجوانب التي يهتم بها أصحاب المصالح داخل المؤسسة من مساهمين ومسيرين، لما لها من تأثير على إستقرار المؤسسة من الجانب المالي، وضمان عدم تعرضها للإفلاس.

أولا: مفهوم الهيكل المالي

يعرف الهيكل المالي على أنه : " تشكيلة المصادر التي تحصلت المؤسسة منها على الأموال المطلوبة لغرض تمويل استثماراتها، وهو يتضمن جميع الفقرات المكونة لجانب الخصوم وحقوق الملكية"¹.

ويمكن أن يعرف بأنه الجزء الخاص بالأموال الخاصة والاستدانة المالية والمتمثلة في الموارد الدائمة، أي أن الهيكل المالي هو الجانب الأيسر من الميزانية الذي يبين لنا كيفية تمويل أصول المؤسسة².

كما يقصد بالهيكل المالي كيفية قيام المؤسسة بتمويل مختلف أصولها من موارد خارجية وداخلية³.

وتختلف تكلفة التمويل من مورد مالي إلى آخر حسب الطبيعة، فإذا كان مصدر التمويل هو الاقتراض فإن المؤسسة في وضع مخاطرة، لأنها ملزمة بدفع تكاليف الأموال التي حازت عليها على سبيل الاستدانة مهما كانت مردودية تلك الأموال، عندئذ نقول أن المؤسسة أمام ما يسمى بتكلفة الاستدانة، بينما إذا كان مصدر التمويل هو التمويل الذاتي فإن المؤسسة أمام ما يعرف باسم تكلفة الأموال الخاصة⁴.

ثانيا : نسب الهيكل المالي

تقيس نسب الهيكل المالي المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في اعتمادها على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، وتبين الارتباط الموجود بين رأس المال والالتزامات المترتبة عليه، وعليه فإن حساب هاته النسب المالية يعتبر في غاية الأهمية بحيث تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة، ويمكن قياسها بالنسب التالية :

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التيمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 349.

² سميرة لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة-، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012، ص37.

³ مفيدة بجاوي، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث، جامعة بسكرة، 2002، ص 90.

⁴ عبد الوهاب دادن، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2004، ص 107.

❖ نسبة التمويل الدائم

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل أو ما يسمى هامش الأمان، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة¹ :

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

يكون رأس المال العامل سالبا إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فهذا يدل على أن جزءا من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل وتكون المؤسسة في هذه الحالة قد أخلت بشرط الملائمة بين إستحقاقية الخصوم وسيولة الأصول.

❖ نسبة التمويل الخاص (الذاتي)

وتعتبر هذه النسبة مكملة للنسبة الأولى وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وإذا ساوت الواحد فإن رأس المال العامل الخاص يكون معدوما أي أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة، أما الديون طويلة الأجل وإن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة مكونة بذلك صافي رأس المال العامل².

❖ نسبة الديون إلى رأس المال

تظهر هذه النسبة مدى استخدام الديون في المؤسسة مقارنة بحقوق الملكية وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما زادت مطالبات الدائنين مقارنة بحقوق المالكين، وبالإضافة يمكن لهذه النسبة أن تحدد مدى استقلالية المؤسسة حاليا ويستحسن أن لا تزيد عن الواحد كنسبة معيارية، وحتى تكون للمؤسسة حرية اتخاذ القرارات الخاصة، لأن ارتفاع هذه النسبة تقيد عمليات المؤسسة ويجعلها عرضة للتدخلات والضغوط الخارجية للدائنين، وتحسب بالعلاقة التالية³ :

$$\text{نسبة الديون إلى رأس المال} = \frac{\text{الديون}}{\text{حقوق الملكية}} = \frac{\text{قروض طويلة و متوسطة الأجل} + \text{قروض قصيرة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

¹ عقبية قطاف، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009، ص 70.

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمدي، الجزائر، 1999، ص 53.

³ نعيمة شباح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، ص: 101-102.

❖ نسبة الديون إلى إجمالي الأصول

تحدد هذه النسبة هامش الأمان للمقرضين، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

تجيب هذه النسبة عن مدى مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها في حالة الإفلاس إذا ما تم بيع أصولها، وكلما كانت النسبة صغيرة كان ذلك أفضل، ويستحسن أن لا تتجاوز 0.5، حيث أنه كلما إنخفضت هذه النسبة زاد هامش الأمان بالنسبة للدائنين في حالة إشهار إفلاس المؤسسة وبيع أصولها¹.

❖ نسبة الأصول لحقوق الملكية

من أهم المؤشرات التي تلجأ إليها الإدارة المالية حيث تمثل جميع الالتزامات على المؤسسة، ولذلك كلما كان هذا المؤشر كبيراً كلما دل ذلك على زيادة الرفع المالي وانخفاض حقوق الملكية في مجموع التمويل الداخلي، مما يزيد من مجموع المخاطر التي يتعرض لها الدائنون، كما يفيد أيضاً هذا المؤشر في التعرف على أهمية مساهمة الرفع المالي في ربحية المؤسسة².

وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

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

❖ نسبة الاستقلالية المالية

وتقيس هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة عن دائنيها، وتحسب بالعلاقة³:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

وتشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية إلا بتقدم ضمانات وقد تكون هذه الضمانات مرهقة.

¹ عقبة قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² حمزة الشمخي، إبراهيم الجزاوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء، الأردن، 1998، ص 68.

³ Claude Rozsa, Christian Guyon, la fonction financière dans l'entreprise, Masson, 3^{ème} édition, France, 1993, p91.

المطلب الثاني : مدخل إلى الخيار الإستراتيجي

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

أولاً: تعريف الخيار الإستراتيجي

يرى (Mc Glashan) : أن الخيار الإستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتحديات الخارجية لها من جهة أخرى¹.

أما (Thompson) فيرى : أن الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح².

كما يعرف بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غلبة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف³.

ويعرف أيضاً أنه عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى⁴.

مما تقدم، نجد اتفاق أكثر الباحثين على أن الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الإستراتيجي⁵.

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص98.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص400.

³ رايح بوقرة، جعيجع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 و10 نوفمبر 2010، ص2.

⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص211.

⁵ عباس حسين جواد، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2010، ص26.

ثانيا : أنواع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية

عموما هناك اختلاف نسبي في تحديد أنواع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، ولكن بشكل عام هناك مجموعتين من الخيارات الإستراتيجية، والتي تقسم إلى الخيارات الإستراتيجية التي ترتبط بتسيير المحافظة والخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة¹.

1. الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة

عند تسيير المحافظة هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة وهي:

- **إستراتيجية التخصص** : إن إستراتيجية التخصص هي عكس إستراتيجية التنوع، و تعني قيام المؤسسة بالتركيز في مجال نشاط وحيد بما فيها تركيز كل مواردها وقدراتها في هذا النشاط، وفي الغالب فإن إستراتيجية التخصص تسبق إستراتيجية التنوع لأنه غالبا ما تقوم المؤسسة في البداية بالتخصص في منتج واحد ثم بعدها تقوم بعملية التنوع، حيث تقوم المؤسسة بتطوير المنتج بصورة مناسبة ما يجعله في الريادة من حيث الكم والنوع².

- **إستراتيجية التنوع** : حيث أن المؤسسة متعددة المنتجات تكتسب العديد من المزايا بالمقارنة بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة واحدة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية، كما يمكنها من تحقيق نوع من التوازن بين عوائد وأرباح بعض النشاطات ونقص البعض الآخر من خلال تغطيتها لنقص مردودية بعض المنتجات التي قد تكون في مرحلة تدهور برحمة منتجات أخرى تحتل مكانا أفضل في السوق، كما أن المؤسسة تلجأ إلى التنوع بحثا منها عن دخول أسواق جديدة، وبالتالي ممارسة نشاطات متنوعة ومختلفة، فالتنوع يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم و يمنحها وضعية تنافسية قوية³.

- **إستراتيجية التكامل الرأسي** : تشير هذه الإستراتيجية إلى امتداد أنشطة المؤسسة إلى مستويات متتابعة في كل من إنتاج أو توزيع المنتج التي تتبعها المؤسسة في مجال أو مجالات الأعمال الضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى، والسمة الرئيسية للتكامل الرأسي أنها تنطوي على توجيه للنشاطات الاقتصادية بالمؤسسة⁴.

¹ عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة - حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس-، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007، ص 7.

² أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 104.

³ Kim Huynh, Damien Besancenot, économie industrielle, Bréal, France, 2004, p117.

⁴ روجر كلارك، ترجمة: فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ، السعودية، 1994، ص ص: 286-287.

- العالمية : يقصد بها امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية بها، حيث تسمح هذه الإستراتيجية بالوصول إلى أسواق جديدة¹.
- التراجع (الانكماش) : تركز الإدارة في هذه الإستراتيجية على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من هذه الإستراتيجية إلى خفض الحجم والكلف، أما المرحلة الثانية فهي تهدف إلى دعم الاستقرار².
- الأخرجة : تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقليص حقل أعمالها، والتركيز على عدد من الأنشطة، وتمنح مهمة تسيير الأنشطة الأخرى إلى مؤسسات خارجية، حيث تحافظ المؤسسة في هذه الإستراتيجية على مجال النشاط المعني في حافظة أنشطتها دون أن تتولى هي عملية الإنتاج وعندها تقوم بتوكيلها كلياً أو جزئياً إلى مؤسسات خارجية لأنه بإمكانها إنجازها بتكلفة أقل³.

2. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة

- من أجل تطوير المؤسسة وتنميتها تتاح لها عدة خيارات إستراتيجية سواء في سلوكها الفردي أو في علاقتها مع محيطها، إذ يمكن لها أن تلجأ إلى إستراتيجية النمو بالاعتماد على إمكانياتها أو تلجأ لمؤسسات أخرى فتيقن معهم علاقات تعاون بأشكال مختلفة، ويمكن إنجاز الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة في:
- إستراتيجية النمو : تعتبر إستراتيجيات النمو أكثر البدائل الإستراتيجية استخداماً لكون النمو مرتبط دائماً بالنجاح والسمعة، حيث تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تنشط في محيط يتسم بالديناميكية والحركة، فيصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، و عليه فإن المؤسسات التي تنشط في بيئة مستقرة ليس أمامها إلا استخدام إستراتيجيات تضمن الاستقرار لها⁴.
- الاندماج الشراكة و التحالف : وتعتبر هذه الإستراتيجيات أحد أنواع إستراتيجيات النمو، تتم بين مؤسستين تقدمان نفس المنتجات أو تنتميان إلى نفس المجموعة الإستراتيجية.

¹ Frédéric Leroy, **les stratégies de l'entreprise**, Dunod, France, 2001, pp : 86-88.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص230.

³ Frédéric Leroy, op cit, p88.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص104.

المطلب الثالث : العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي

إن الهيكل المالي هو الأساس في قيام نشاط المؤسسة ويتحدد كل ما سبق ذكره عن طريق الأطراف الداخلية في المؤسسة وعلى ضوء هذا تظهر وجهات النظر حول كيفية اختيار الهيكل المناسب ومدى تأثير ذلك على الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة وانعكاسه على الأداء الداخلي للمؤسسة، هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب¹.

أولاً : العلاقة بين المساهمين والمسيرين والهيكل المالي والخيار الإستراتيجي

بالنسبة للمساهمين الهدف الأسمى من إنشاء المؤسسة هو تحقيق أرباح حتى ولو كانت قصيرة الأجل وبالتالي اختيار هيكل مالي مناسب يلي رغباتهم ، أما بالنسبة للمسيرين فيهدفون من وراء إدارة المؤسسة وبقائها ونموها وكذا استقرارها إلى أبعد نقطة ممكنة، وأغلب الخيارات الإستراتيجية التي يتبناها المسيرون تهدف إلى إرضاء الأطراف المعنية.

ينظر المساهمون إلى الخيار الإستراتيجي عبر وجهة نظر مالية بحتة، وعليه فإنهم يختارون البديل الإستراتيجي الذي يحقق لهم الربح الاقتصادي السريع، حيث ينجم عن هذا الاختيار هيكل مالي أمثل ومناسب يلائم طموحاتهم .

من جهة أخرى يعتبر المسير هو الطرف الثاني الذي تؤثر قراراته في نوعية الخيار الإستراتيجي المطبق كما يبدي رأيه في طريقة تمويل المؤسسة، ومن الواضح أن نظرة المسيرين إلى مصادر وشكل تمويل المؤسسة تكون من زاوية إستراتيجية، وبحكم موقعهم في المؤسسة فهم يهدفون دائماً إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية ومالية لصالح بقاء واستقرار المؤسسة.

ثانياً : علاقة الهيكل المالي بالخيار الإستراتيجي

لدراسة العلاقة بين الهيكل المالي والخيارات الإستراتيجية يستوجب علينا المرور بمجموعة من العلاقات كون هذه العلاقة غير مباشرة، لذا يجب أن نتطرق أولاً إلى طرفي مصلحة في المؤسسة (أطراف داخلية) وهم المساهمين (الملاك) والمسيرين، نجد بأن لكل منهم وجهة نظر متعلقة بالهيكل المالي والخيار الإستراتيجي، فبالنسبة للمساهمين نجد أن الهيكل المالي يتأثر بدرجة كبيرة بأرائهم وتطلعاتهم لأن هدفهم الأول هو تحقيق الربح أي أن نظرهم نظرة مالية وعليه فإن الخيار الإستراتيجي يجب أن يخضع لمعايير التسيير المالي وأن يكون مناسباً لشكل التمويل المختار، أما بالنسبة للمسيرين فإنهم يهدفون إلى بقاء المؤسسة ونموها في ظل التعقيدات والإمكانيات المتاحة، لذلك فإنهم ينظرون إلى هيكل رأس المال من زاوية الإستراتيجية وبالتالي فالخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة بين طرفي العلاقة العامل المشترك فيها هو هيكل رأس المال.

¹ أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2012، ص96.

بالرغم من اختلاف وجهات نظر كلا الطرفين فإن الخيار الإستراتيجي يتأثر بدوافع و أهداف كلاهما، ويجب العمل على خلق التوازن بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي المناسب، وهذا لضمان فعالية الأداء الداخلي للمؤسسة وتحقيق الأهم وهو حماية مصالح المؤسسة وضمان استمراريتها وهذا ما يعود بمنافع على كل الأطراف المستفيدة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

بالنسبة لموضوع الدراسة، فإنه كان من الصعب إيجاد دراسة صيغت بنفس العنوان، إلا أنه هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع لمتغيرات هذه الدراسة، واشتركت في استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لاعتماده في وصف المتغير المراد دراسته وتصوير النتائج التي يمكن الوصول إليها.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

نحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية المتعلقة بالهيكل المالي والخيار الإستراتيجي وهي كالتالي:

أولا : دراسة (مفيدة يحيايوي 2002)

مفيدة يحيايوي، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث، جامعة بسكرة، أكتوبر 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مسار عملية التمويل وانعكاساتها والإختلالات المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي ومن أهم النتائج المتحصل عليها؛ هي أن تحديد الهيكل المالي لوحده غير كاف بل يجب أن يكون متنوع باستخدام أمثل للأموال المتحصل عليها، الهيكل المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية يمكن أن تعتمد في البداية على التمويل الذاتي وتحاول تحقيق مستوى مقبول من المردودية الاقتصادية التي ستسمح لها بالتوجه إلى الديون، ولكن بطريقة حذرة جدا نظرا لوجود عنصر المخاطرة.

ثانيا : دراسة (سناء جواد كاظم 2005)

سناء جواد كاظم، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية، العراق، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مشكلة تعاني منها إدارة المصارف وهي غياب واختلاف التصور الشامل لدى مديري المصرفيين محل الدراسة لآلية وطبيعة المنافسة وعدم قدراتها على تحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل المنافسة المحتدمة، وإعطاء

تصور واضح عن الخيارات التنافسية المتبعة من قبل إدارة المصارف، كما هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في الإثراء النظري وتقديم نموذج عملي من واقع أدبيات الإدارة الإستراتيجية، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.

النتيجة المتوصل إليها من طرف الباحث؛ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز والخيار الاستراتيجي في الصناعة المصرفية في عينة الدراسة دون غيرها من الخيارات الإستراتيجية.

ثالثا : دراسة (عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه 2007)

عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة - حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس-، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المفاهيمية وإسقاطها على قطاع الاتصالات في الجزائر وبالتحديد قطاع الهاتف المحمول، نتيجة للتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى تغير السلوكيات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد المنافسة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والنتيجة المتوصل إليها أنه بالرغم من تطور المنافسة واشتدادها يفترض به تضيق مجال الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة، إلا أنه في حالة الجزائرية للاتصالات قد عمل على العكس من ذلك على اعتبار أن هذا القطاع ما يزال في طور النمو وهو ما سمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة من تعاون إلى توسع ونمو إلى السيطرة على التكاليف، كما أنه بالإمكان الاستفادة من هذه الدراسة من خلال ما تبين من تغير في سلوكيات المؤسسات.

رابعا : دراسة (عباس حسين جواد 2010)

عباس حسين جواد، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي؛ عن طريق محاولة تفعيل التفكير الإستراتيجي الشمولي للمديرين في قمة الهرم الإداري للمنظمة، لصنع القرارات الإستراتيجية وبالخصوص ما يتعلق منها بتحديد الخيار الإستراتيجي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها المتطورة للحصول على المعلومات المناسبة لذلك، استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث تؤكد أنه كلما زاد اهتمام الشركة المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات عبر توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا زادت قدرة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات المطلوبة التي تمكنها من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب لها، كما توصل إلى وجود تأثيرات غير مباشرة لتكنولوجيا المعلومات بدلالة أبعادها بالإضافة إلى تأثيراتها المباشرة في تحديد الخيار الإستراتيجي.

خامسا : دراسة (سمية لزغم 2012)

سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة-، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة بناء نموذج تجريبي يقيس العلاقة بين مختلف القرارات المالية والهيكل المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة من خلال دراسة تأثير الهيكل المالي على القرارات المالية للمؤسسات عينة الدراسة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وقد خلصت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الاستدانة وقرار الاستثمار، بينما قرار توزيع الأرباح فيفقد معناه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم استنتاج أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على الاستدانة بشكل كبير وذلك للوازع الديني وسلوك الأفراد في هاته المؤسسات.

المطلب الثاني : تقييم الدراسات السابقة

بعد عرض ملخص الدراسات السابقة سنحاول في هذا المطلب عرض تقييم عام حول هذه الدراسات :

أولا : دراسة (مفيدة يحياوي 2002)

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية، إلا أن الدراسة الميدانية أجريت على عدة مؤسسات متواجدة على المستوى الوطني، ما أدى لمحاولة إسقاط الدراسة الحالية على مؤسسة واحدة للتحكم بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى أن دراسة (مفيدة يحياوي) لم تقم بربط الهيكل المالي بأي متغير، لم تدرس الأثر والتأثير، بينما في هذا العمل سيتم ربط الهيكل المالي وأثره على الخيار الإستراتيجي.

ثانيا : دراسة (سناء جواد كاظم 2005)

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي، إلا أن الدراسة الميدانية أجريت للمقارنة بين مصرفين، بينما في هذه الدراسة تم الجانب التطبيقي على مؤسسة صناعية، إضافة إلى أن دراسة (سناء جواد كاظم) هدفت للوقوف على مدى قوة المنافسة وطبيعة الصراع القائم بين المصرفين و إعطاء تصور واضح عن الخيارات التنافسية المتبعة من قبل إدارة المصرفين، بينما دراستنا تهدف إلى محاولة معرفة مكانة الخيار الإستراتيجي من وجهة ارتباطه بالهيكل المالي.

ثالثا : دراسة (عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه 2007)

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، إلا أن الدراسة الميدانية أجريت على مؤسسة خدمية، بينما في هذا العمل الدراسة الميدانية أجريت على مؤسسة صناعية، إضافة إلى أن دراسة (عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه) لم تقم بربط الخيارات الإستراتيجية بأي متغير، لم تدرس الأثر والتأثر، بينما في هذا العمل سيتم ربط تأثير الخيار الإستراتيجي بالهيكل المالي.

رابعا : دراسة (عباس حسين جواد 2010)

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي والدراسة الميدانية أجريت على مؤسسة واحدة يسعى الباحث من خلالها للتحكم بمتغيرات الدراسة، ويقع الاختلاف بين الباحثين من خلال الهدف من الدراسة، إذ أن هذه الدراسة تهدف إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي، أما دراستنا فهي تهدف إلى محاولة معرفة مكانة الخيار الإستراتيجي من وجهة ارتباطه بالهيكل المالي.

خامسا : دراسة (سمية لزغم 2012)

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدراسة الميدانية أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما أدى لمحاولة إسقاط الدراسة الحالية على مؤسسة واحدة للتحكم بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى أن دراسة (سمية لزغم) أجريت على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما في هذا العمل الدراسة الميدانية تمت في مؤسسة صناعية.

خلاصة الفصل :

من خلال ما جاء في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الهيكل المالي ورغم تعدد تعاريفه فإنه ينصب في مفهوم واحد؛ وهو الصورة التي تعكس المصادر التمويلية لمختلف أصوله، وقسمت مصادر التمويل إلى قسمين الأموال الخاصة والديون وأيضاً سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وكذلك تم التطرق إلى مختلف النسب المتعلقة بالهيكل المالي التي توضح الوضعية المالية للمؤسسة، ثم تم توضيح مضمون الخيار الاستراتيجي الذي يعد عملية اختيار البديل الأفضل للمؤسسة من بين البدائل المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة والضعف، ويتحدد هذا الخيار من خلال عدة عوامل، وقد تم استعراض مختلف أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة وذلك لتبيين الإستراتيجية الأنسب من قبل المسيرين في المؤسسة، والتي تم إدراجها في مجموعتين أساسيتين هما الخيارات الإستراتيجية التي ترتبط بتسيير الحافظة والخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة، وفي الأخير تم التنويه إلى تأثير كل من المساهمين والمسيرين على الهيكل المالي وتأثير ذلك على الخيار الإستراتيجي، حيث وجدنا أن العلاقة بينهما علاقة غير مباشرة وتوجه من قبل الأطراف التي سبق ذكرها كل حسب السلطة التي يكتسبها في المؤسسة.

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بمهية الهيكل المالي ومختلف نسبه، ثم توضيح مضمون الخيار الاستراتيجي واستعراض مختلف أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة وذلك لتبيين الإستراتيجية الأنسب من قبل المسيرين في المؤسسة، وفي الأخير التنويه إلى تأثير كل من المساهمين والمسيرين على الهيكل المالي وتأثير ذلك على الخيار الإستراتيجي، ومع حتمية أن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية، سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مؤسسة مطاحن بني هارون الواقعة بالقرام قوفا ولاية ميله، وذلك باعتبار الهدف من الجانب الميداني هو محاولة تطبيق الجانب النظري منها على أرض الواقع لاستكمال محاور الدراسة، وعليه سنحاول تبيان العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن بني هارون، إبتداء من تحليل الهيكل المالي للمؤسسة وتسليط الضوء على الإستراتيجيات المتبعة خلال سنوات الدراسة.

ويتم عرض ذلك من خلال مبحثين :

المبحث الأول : منهجية الدراسة؛

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

سنعرض في هذا المبحث لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالهيكل المالي والخيارات الإستراتيجية المتاحة في مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة) ومدى تأثير الهيكل المالي في اتخاذ الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث نتطرق إلى تقديم مختصر لمؤسسة مطاحن بني هارون وتوضيح كيفية إنجاز الدراسة.

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن بني هارون

يعتبر الهيكل المالي من أهم الجوانب المالية التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية، لأنه يعكس مدى استقلاليتها المالية، وكذلك تحديد الخيار الإستراتيجي من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة، وإتمام هاته الدراسة سنتطرق للجانب الواقعي لعلاقة الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة مطاحن بني هارون (القرارم قوقة) وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي بحيث تقوم بإنتاج الدقيق والفرينة.

أولا : التعريف بمطاحن بني هارون ميله

تعتبر مطاحن بني هارون الفرع الوحيد في ولاية ميله، وقد أنشأت مديريته العامة في سنة 1982 م وكان مقرها ولاية ميله، وقد ضمت هذه المديرية وحدتين هما : الوحدة الإنتاجية والتجارية " القرارم قوقة " ، والوحدة الإنتاجية والتجارية " فرجيوه " لكن في 1998/01/01 م أعيدت الهيكلة لفرع بني هارون ميله، فتم تغيير مكان المديرية العامة من ولاية ميله إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة.

تضم المديرية العامة عدة مديريات (التخطيط، التجارة، الاستغلال... الخ). وتتركز مسؤولياتها على الوحدتين التجاريتين من حيث:

- التسيير والتوجيه والرقابة على الوحدتين؛
- المسؤولية الكاملة لأنها تعد مركز القرارات.

ثانيا : التعريف بوحدة القرارم قوقة

يقع فرع مطاحن بني هارون في دائرة -القرارم قوقة -ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 12 والذي يربط ولايتي قسنطينة وجيجل، إذن فهو يحتل موقع إستراتيجي هام ويتربع على مساحة قدرها 07 هكتار ، وتوجد أيضا مساحة خارجية مخصصة لسكنات الموظفين.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي : 431281 ويعني :

43 : رقم الولاية؛

12 : الشهر الذي بدأ فيه نشاط الوحدة (ديسمبر)؛

81 : السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية (1981).

تقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة ب 660 قنطار في اليوم أي بمعدل 20 قنطار في الساعة، ويتم تمويل الوحدة من طرف الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة CCLs وبعض الخواص، وتختص الوحدة في إنتاج الدقيق والفرينة والنخالة الناتجة عن عملية الطحن والغربلة، ويقدر عدد عمال الوحدة بحوالي 80 عامل بما فيها عمال الأمن والحراسة، أما نظام العمل في الوحدة فهو متواصل من يوم الأحد إلى الخميس وهذا من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة مساء.

ثالثا : بطاقة فنية حول المؤسسة

1. نشاط المؤسسة:

تقوم الوحدة بتحويل الحبوب (القمح اللين) إلى منتج الفرينة والسميد وتستخلص أيضا النخالة وهي تعتبر منتوجها الثالث.

2. الطاقة الاستهلاكية:

تستهلك الوحدة من المادة الأولية (القمح اللين) ما يقدر بحوالي 660 قنطار في اليوم.

3. أهم المنتوجات:

- الفرينة (دقيق الخبز)؛
- السميد؛
- مستخرجات الطحين (النخالة) وتستعمل كعلف للحيوانات.

4. العمال:

- عمال التسيير والإنتاج والإدارة : يوجد حوالي 60 عاملا؛
- عمال الحراسة : حوالي 20 عاملا مشكلين على شكل فرق ويعملون بالتناوب، وعملهم متواصل على طول أيام السنة.

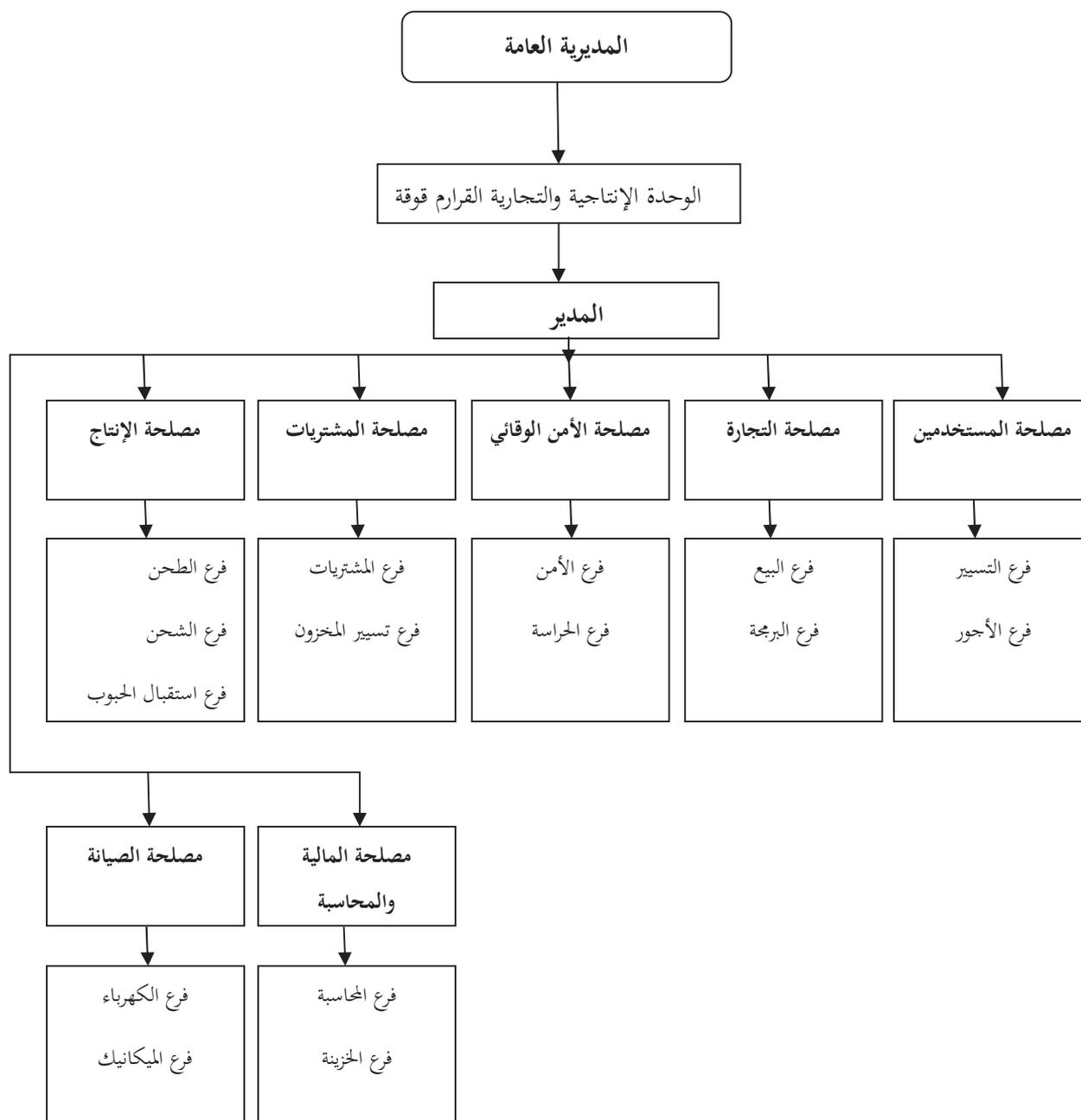
5. أهداف المؤسسة:

تهدف الوحدة إلى جعل منتجاتها الفرينة والسميد ذات جودة عالية وسعر معقول، وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى، وأيضا لمواجهة المنافسة القوية للخواص في نفس المجال.

رابعاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالح المؤسسة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن بني هارون من المديرية العامة التي تتفرع عنها سبعة مصالح ، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون



المصدر : مصصلحة المستخدمين

المطلب الثاني : الطريقة والأدوات

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، بتقديم مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات، وطرق جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع.

أولا : طريقة الدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة

حسب طبيعة الدراسة فقد حددنا مجتمع الدراسة بقطاع الصناعة، وعينة الدراسة هي إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في القطاع الصناعي وهي مؤسسة مطاحن بني هارون، المؤسسة تتواجد بالقرارم قوقة ولاية ميله، وارتكزت الدراسة على فترة خمس سنوات ابتداء من 2009 إلى سنة 2013.

2. متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل : ويتمثل في الهيكل المالي؛
- المتغير التابع : ويتمثل في الخيارات الإستراتيجية.

3. طرق جمع المعلومات

نظرا لمتطلبات الموضوع تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مدير المالية والمحاسبة بمؤسسة مطاحن بني هارون وبعض مديري المصالح الأخرى للحصول وجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

ثانيا: أدوات الدراسة

لمناقشة إشكالتنا ومحاوله معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة منها:

1. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها بمصلحة المالية والمحاسبة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة تأثير الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية.

2. المقابلة

قمنا بإجراء مقابلات مع مدير مصلحة المالية والمحاسبة وبعض مديري المصالح الأخرى بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والوصول إلى مجموعة من النتائج.

3. تقارير و وثائق المؤسسة

تعتبر التقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال السنوات 2009-2013.

يوضح الجدول التالي الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون القرام قوقة خلال الفترة 2013/2009 :

الجدول رقم (2-1) : الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للسنوات 2013-2009

الوحدة : دينار جزائري

| 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------|
| الأصول | | | | | |
| 2 447 074 363.03 | 2 473 002 343.46 | 998 789 622.35 | 1 067 575 264.81 | 722 737 617.26 | الأصول الثابتة |
| 570 822 967.53 | 570 995 881.85 | 2 160 711 482.23 | 2 036 953 499.02 | 1 901 089 904.03 | الأصول المتغيرة |
| 3 017 897 330.56 | 3 043 998 225.31 | 3 159 501 104.58 | 3 104 528 763.83 | 2 623 827 521.29 | مجموع الأصول |
| الخصوم | | | | | |
| 2 726 020 290.59 | 2 639 690 839.21 | 2 059 967 658.52 | 1 990 113 061.50 | 1 650 148 451.15 | الأموال الخاصة |
| 240 027 940.75 | 235 520 812.19 | 750 695 448.26 | 732 221 024.61 | 623 845 674.88 | الديون طويلة الأجل |
| 2 966 048 231.34 | 2 875 211 651.40 | 2 810 663 106.78 | 2 722 334 086.11 | 2 273 994 126.03 | الأموال الدائمة |
| 51 849 099.22 | 168 786 573.91 | 348 837 997.80 | 382 194 677.72 | 349 833 395.26 | الديون قصيرة الأجل |
| 3 017 897 330.56 | 3 043 998 225.31 | 3 159 501 104.58 | 3 104 528 763.83 | 2 623 827 521.29 | مجموع الخصوم |

المصدر : مصلحة المالية والمحاسبة بالمؤسسة

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتقوم بتحليل هاته النتائج ومناقشتها.

المطلب الأول : نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها، حيث سيتم التطرق إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مع حساب نسب الهيكل المالي، والخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

أولا : تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة

1. الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للفترة 2009-2013

يمكننا هذا الجدول من مقارنة عناصر الميزانيات المالية، وسنقوم بهذه المقارنة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة لكل من الأصول والخصوم وعناصرهم، وذلك لكل سنة على حدة :

الجدول رقم (2-2) : مقارنة عناصر الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة خلال السنوات 2009-2013

الوحدة : دينار جزائري

| % | 2011 | % | 2010 | % | 2009 | |
|--------|------------------|------|------------------|------|------------------|--------------------|
| الأصول | | | | | | |
| 31% | 998 789 622.35 | 34% | 1 067 575 264.81 | %25 | 722 737 617.26 | الأصول الثابتة |
| 69% | 2 160 711 482.23 | 66% | 2 036 953 499.02 | %75 | 1 901 089 904.03 | الأصول المتداولة |
| %100 | 3 159 501 104.58 | %100 | 3 104 528 763.83 | %100 | 2 623 827 521.29 | مجموع الأصول |
| الخصوم | | | | | | |
| % 91 | 2 875 211 651.40 | %87 | 2 722 334 086.11 | % 86 | 2 273 994 126.03 | الأموال الدائمة |
| % 09 | 348 837 997.80 | % 13 | 382 194 677.72 | % 14 | 349 833 395.26 | الديون قصيرة الأجل |
| %100 | 3 159 501 104.58 | %100 | 3 104 528 763.83 | %100 | 2 623 827 521.29 | مجموع الخصوم |

| % | 2013 | % | 2012 | |
|---------------|------------------|------|------------------|--------------------|
| الأصول | | | | |
| % 81 | 2 447 074 363.03 | % 81 | 2 473 002 343.46 | الأصول الثابتة |
| % 19 | 570 822 967.53 | % 19 | 570 995 881.85 | الأصول المتداولة |
| %100 | 3 017 897 330.56 | %100 | 3 043 998 225.31 | مجموع الأصول |
| الخصوم | | | | |
| %87 | 2 966 048 231.34 | % 86 | 2 875 211 651.40 | الأموال الدائمة |
| % 13 | 51 849 099.22 | % 14 | 168 786 573.91 | الديون قصيرة الأجل |
| %100 | 3 017 897 330.56 | %100 | 3 043 998 225.31 | مجموع الخصوم |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأصول الثابتة أصبحت تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول المتداولة، فقد شهدت زيادة مستمرة من سنة لأخرى، حيث سجلت ارتفاعا سنة 2010 مقارنة بسنة 2009، إلا أنه يلاحظ تراجع طفيف سنة 2011، إلا أنها تعود للتحسن مباشرة لتحقيق أعلى قيمة لها سنة 2012 بنسبة 81 % من مجموع الأصول ، وفي سنة 2013 حافظت الأصول الثابتة على هذه النسبة.

أما بالنسبة للأصول المتداولة فهي تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول الثابتة خلال السنوات من 2009 إلى 2011، بنسب تتراوح من (66 % إلى 75 %) من مجموع الأصول، إلا أن الأصول المتداولة تراجعت بنسبة كبيرة لتشهد سنتي 2012 و 2013 نسبة 19 % من مجموع الأصول.

كما يتضح لنا من خلال جانب الأصول للميزانيات المالية المختصرة، أن مجموع الأصول في تذبذب، فقد سجل تزايد مستمر من 2009 إلى 2011، ثم شهد تراجعا في السنتين الأخيرتين.

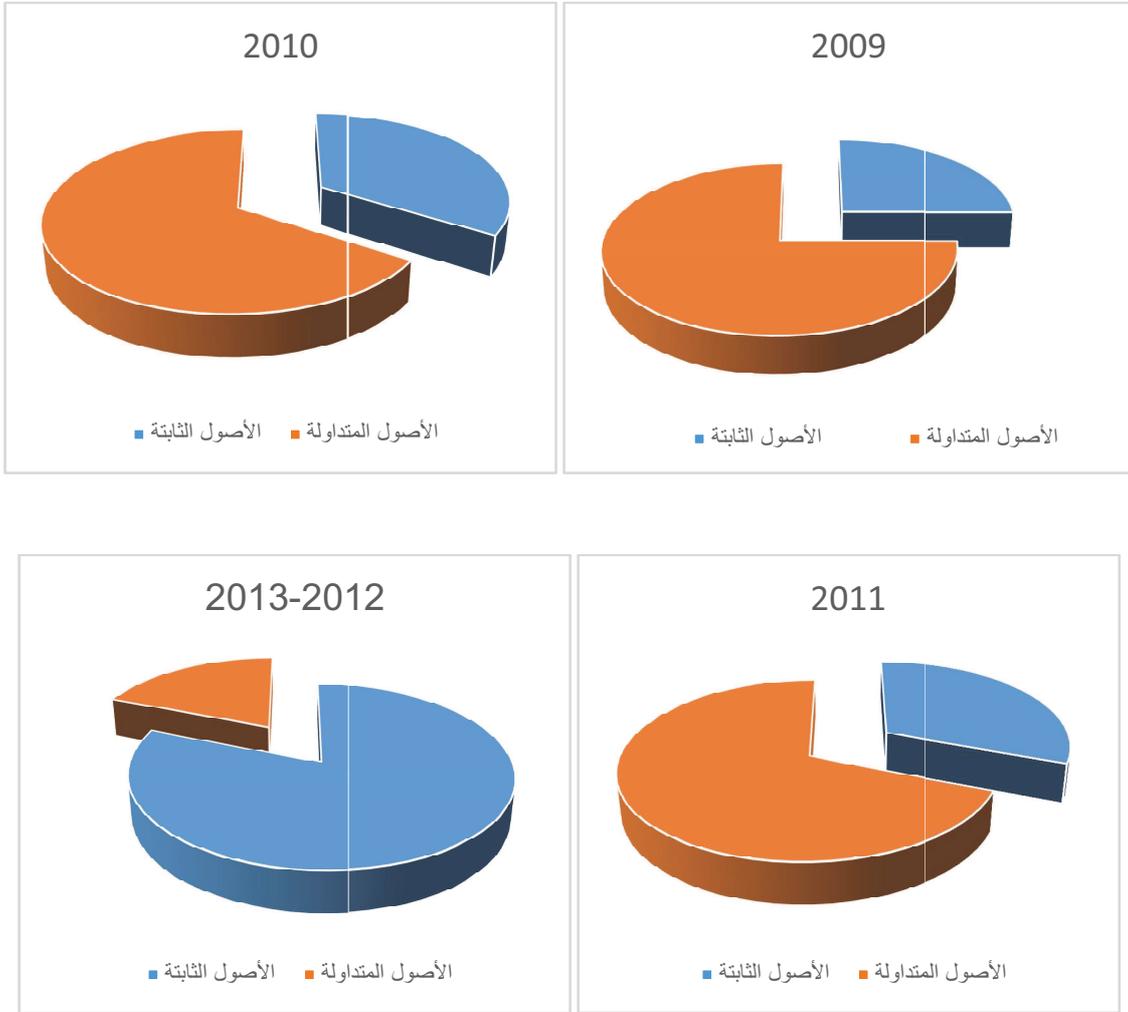
كما يتبين لنا أن قيم الأموال الدائمة فاقت بكثير قيم الديون قصيرة الأجل طوال سنوات الدراسة، حيث شهدت زيادة مستمرة من سنة لأخرى، فقد سجلت الأموال الدائمة أدنى قيمة لها سنة 2009 بنسبة 86 % من مجموع الخصوم، لتحقيق ارتفاعا في قيمتها من سنة لأخرى، بنسب تتراوح بين (86% و 91%)، لتبلغ أعلى قيمة لها سنة 2013، أما فيما يخص الديون قصيرة الأجل فقد شهدت تراجع مستمر خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت سنة 2009 نسبة 14 % من مجموع الخصوم، واستمر انخفاض قيمة هذه الديون في السنتين التاليتين لتحقيق سنة 2011 نسبة 09% من مجموع الخصوم، إلا أنه يلاحظ تزايد طفيف في قيمة الديون قصيرة الأجل سنة 2012 لترتفع إلى 14% ثم سجلت انخفاض ملحوظ سنة 2013 لتصل لأدنى قيمة لها.

ويمكننا ملاحظة أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة طوال سنوات الدراسة، كما أن الديون قصيرة الأجل لا تغطي الأصول المتداولة خلال فترة الدراسة، ويتضح من خلال الميزانيات المالية أن المؤسسة لجأت للزيادة من أموالها الخاصة على حساب الديون خلال فترة

الدراسة كمصدر تمويلي أساسي، كما لوحظ تراجع في قيمة الديون طويلة الأجل والقصيرة الأجل بعد ارتفاع طفيف في قيمها في السنة الأولى والثانية من فترة الدراسة.

ولتسهيل قراءة جانب الأصول من الميزانيات المالية المختصرة لفترة الدراسة يمكن عرضها من خلال التمثيل البياني التالي :

الشكل رقم (2-2) : التمثيل البياني لأصول الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة 2009 – 2013

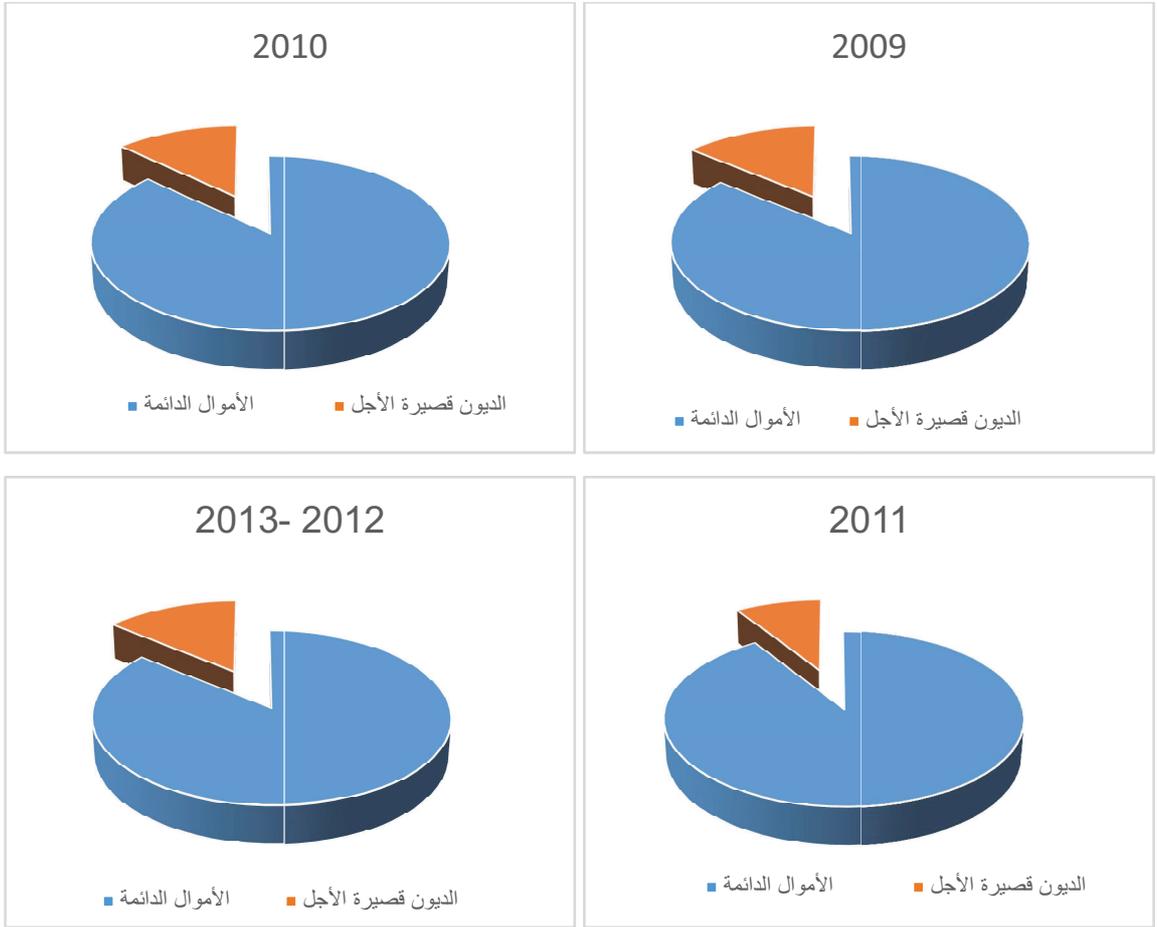


المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

من خلال الشكل رقم (2-2) نلاحظ أن الأصول المتداولة تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول الثابتة في الفترة من 2009 – 2011، إلا أنه في السنتين الأخيرتين من فترة الدراسة سجل تطور ملحوظ في قيمة الأصول الثابتة حيث أصبحت تمثل أكبر نسبة من إجمالي الأصول.

كما يمكن توضيح تطور عناصر خصوم المؤسسة خلال فترة الدراسة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-3) : التمثيل البياني لخصوم الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

يتبين لنا من خلال التمثيل البياني أعلاه أن الأموال الدائمة تشكل نسبة أكبر من نسبة الديون قصيرة الأجل خلال فترة الدراسة، وهي في تزايد مستمر من سنة لأخرى، كما يلاحظ أن الديون قصيرة الأجل في انخفاض متواصل بعد أن قامت المؤسسة بتسديد ديونها.

2. نسب الهيكل المالي للمؤسسة

تقيس نسب الهيكل المالي المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في اعتمادها على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، وتبين الارتباط الموجود بين رأس المال والالتزامات المترتبة عليه، وعليه فإن حساب نسب الهيكل المالي تعتبر في غاية الأهمية بحيث تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجهه المؤسسة، ويمكن قياسها بالنسب التالية:

❖ نسبة التمويل الدائم

الجدول رقم (2-3) : نسبة التمويل الدائم للفترة 2009 – 2013

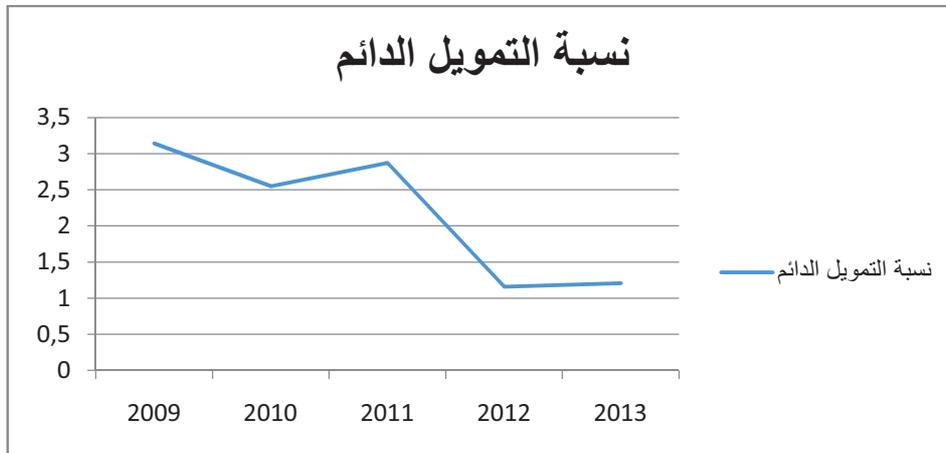
| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| الأموال الدائمة | 2 273 994 126.03 | 2 722 334 086.11 | 2 810 663 106.78 | 2 875 211 651.40 | 2 966 048 231.34 |
| الأصول الثابتة | 722 737 617.26 | 1 067 575 264.81 | 998 789 622.35 | 2 473 002 343.46 | 2 447 074 363.03 |
| نسبة التمويل الدائم | 3.14 | 2.55 | 2.87 | 1.16 | 1.21 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

يتبين لنا من الجدول أن النسبة أكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة، وقد شهدت هذه النسبة تناقص مستمر حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2009 بقيمة 3.14 ، واستمرت هذه النسبة في الانخفاض لتبلغ أدنى قيمة لها بقيمة 1.06 سنة 2012 لترتفع سنة 2013 بنسبة ضئيلة.

ويمكن توضيح نسبة التمويل الدائم في المؤسسة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-4) : التمثيل البياني لنسبة التمويل الدائم للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2-3)

من خلال الشكل رقم (2-4) يتضح لنا أن نسبة التمويل الدائم في انخفاض مستمر خلال فترة الدراسة، فقد شهدت تراجع من سنة لأخرى، لتحقق أدنى قيمة لها سنة 2012.

❖ نسبة التمويل الخاص

الجدول رقم (2-4) : نسبة التمويل الخاص للفترة 2009 – 2013

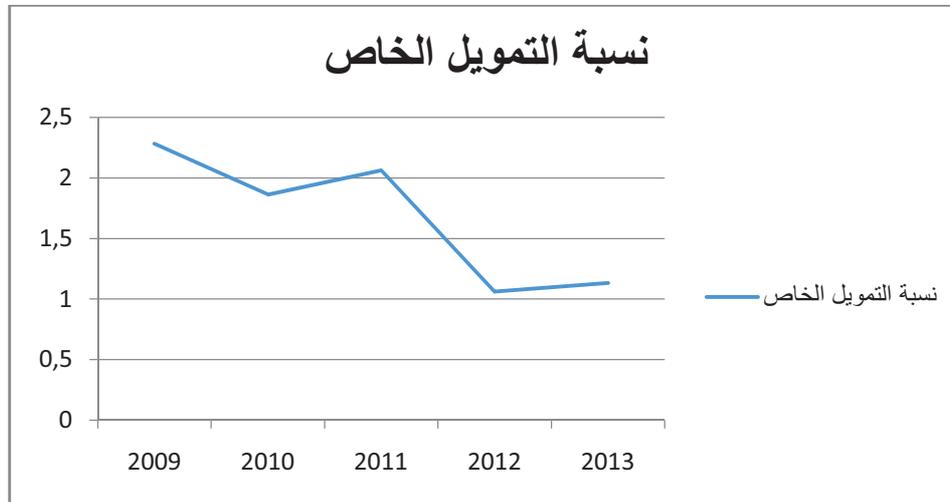
| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| الأموال الخاصة | 1 650 148 451.15 | 1 990 113 061.50 | 2 059 967 658.52 | 2 639 690 839.21 | 2 726 020 290.59 |
| الأصول الثابتة | 722 737 617.26 | 1 067 575 264.81 | 998 789 622.35 | 2 473 002 343.46 | 2 447 074 363.03 |
| نسبة التمويل الخاص | 2.28 | 1.86 | 2.06 | 1.06 | 1.13 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ أن النسبة أكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة؛ كما أن تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة تجاوزت 100% خلال سنوات الدراسة، وقد شهدت هذه النسبة تذبذب من سنة لأخرى حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2009 بقيمة 2.28، لتتخف سنة 2010 وتعود للارتفاع سنة 2011، ثم انخفضت لتسجل أدنى قيمة لها سنة 2012 بقيمة 1.06، لترتفع في السنة الموالية بنسبة ضئيلة.

ويمكن توضيح نسبة التمويل الخاص في المؤسسة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-5) : التمثيل البياني لنسبة التمويل الخاص للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2-4)

والشكل رقم (2-5) يوضح معطيات الجدول السابق، حيث نلاحظ أن النسبة في تذبذب خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت انخفاض متقطع تخلله زيادة قليلة في هاته النسبة.

❖ نسبة الديون إلى حقوق الملكية

الجدول رقم (2-5) : نسبة الديون لحقوق الملكية للفترة 2009 – 2013

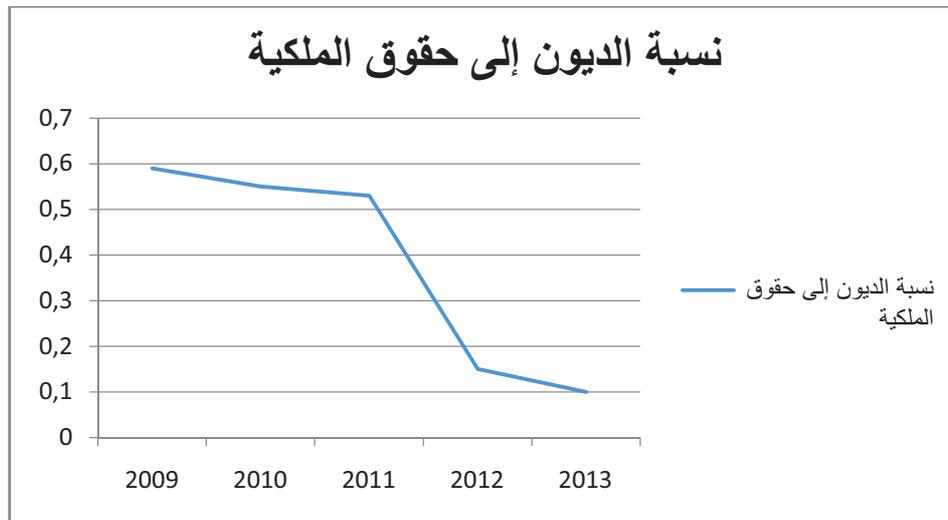
| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| مجموع الديون | 973 679 070.14 | 1 114 415 702.33 | 1 099 533 446.06 | 404 307 386.10 | 291 877 039.97 |
| حقوق الملكية | 1 650 148 451.15 | 1 990 113 061.50 | 2 059 967 658.52 | 2 639 690 839.21 | 2 726 020 290.59 |
| نسبة الديون إلى حقوق الملكية | 0.59 | 0.55 | 0.53 | 0.15 | 0.10 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن هذه النسبة معقولة؛ حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2009 بقيمة 0,59، إلا أنها شهدت تناقص مستمر لتبلغ أدنى قيمة لها سنة 2013 بقيمة 0.10.

ومن خلال التمثيل البياني التالي سنوضح نسبة الديون إلى حقوق الملكية في المؤسسة :

الشكل رقم (2-6) : التمثيل البياني لنسبة الديون لحقوق الملكية للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2-5)

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (2-6) أن نسبة الديون إلى حقوق الملكية في تناقص مستمر طيلة سنوات الدراسة، حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2009 لتشهد انخفاض مستمر لتصل إلى أدنى قيمة لها سنة 2013.

❖ نسبة الديون إلى إجمالي الأصول

الجدول رقم (2-6) : نسبة الديون إلى إجمالي الأصول للفترة 2009 – 2013

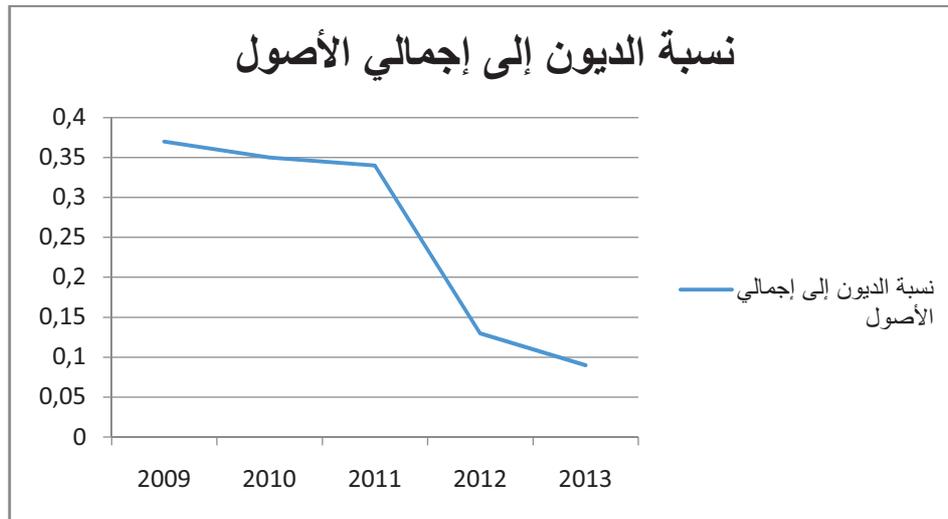
| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| مجموع الديون | 973 679 070.14 | 1 114 415 702.33 | 1 099 533 446.06 | 404 307 386.10 | 291 877 039.97 |
| مجموع الأصول | 2 623 827 521.29 | 3 104 528 763.83 | 3 159 501 104.58 | 3 043 998 225.31 | 3 017 897 330.56 |
| نسبة الديون إلى إجمالي الأصول | 0.37 | 0.35 | 0.34 | 0.13 | 0.09 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

ما نلاحظه أن النسبة أقل من 0.5 طيلة سنوات الدراسة؛ وقد شهدت هذه النسبة انخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2009 بقيمة 0.37، واستمرت هذه النسبة في الانخفاض لتسجل أدنى قيمة لها سنة 2013 بقيمة 0.09.

ولتسهيل قراءة نسبة الديون إلى إجمالي الأصول في المؤسسة لفترة الدراسة يمكن عرضها من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-7) : التمثيل البياني لنسبة الديون إلى إجمالي الأصول للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2-6)

يمكننا ملاحظة أن نسبة الديون إلى إجمالي الأصول في انخفاض متواصل خلال فترة الدراسة، فقد سجلت أعلى قيمة لها في السنة الأولى من فترة الدراسة ثم سجلت انخفاض مستمر لتحقيق أدنى قيمة لها سنة 2013.

❖ نسبة الأصول لحقوق الملكية

الجدول رقم (2-7) : نسبة الأصول لحقوق الملكية للفترة 2009 – 2013

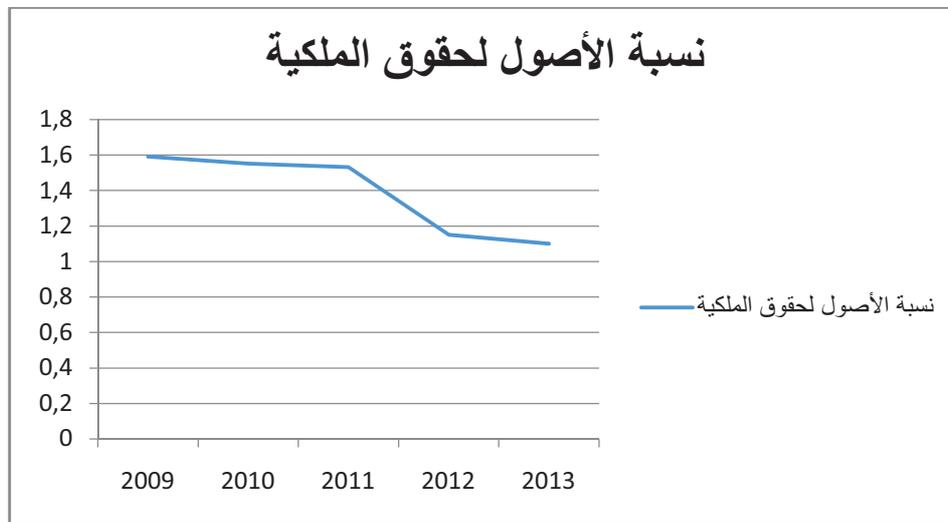
| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| مجموع الأصول | 2 623 827 521.29 | 3 104 528 763.83 | 3 159 501 104.58 | 3 043 998 225.31 | 3 017 897 330.56 |
| حقوق الملكية | 1 650 148 451.15 | 1 990 113 061.50 | 2 059 967 658.52 | 2 639 690 839.21 | 2 726 020 290.59 |
| نسبة الأصول لحقوق الملكية | 1.59 | 1.55 | 1.53 | 1.15 | 1.10 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نجد أن النسبة أكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة، إلا أن هذه النسبة في تناقص مستمر؛ وقد سجلت أعلى قيمة لها سنة 2009 بقيمة 1.59، لتأخذ في الانخفاض من سنة لأخرى حتى تبلغ أدنى قيمة لها سنة 2013 بقيمة 1.10.

ومن خلال التمثيل البياني التالي سنوضح نسبة الأصول إلى حقوق الملكية في المؤسسة :

الشكل رقم (2-8) : التمثيل البياني لنسبة الأصول لحقوق الملكية للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2-7)

من خلال معطيات الجدول رقم (2-7) وبالرجوع للتمثيل البياني السابق نجد أن نسبة الأصول لحقوق الملكية في تناقص مستمر، ولكن نلاحظ أن هذا الانخفاض كان بنسبة طفيفة.

❖ نسبة الاستقلالية المالية

الجدول رقم (2-8) : نسبة الاستقلالية المالية للفترة 2009 – 2013

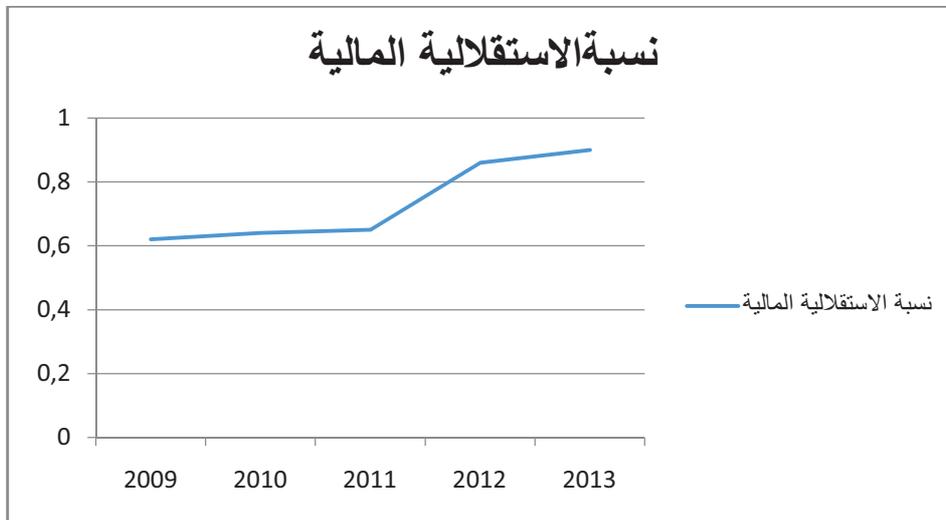
| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| الأموال الخاصة | 1 650 148 451.15 | 1 990 113 061.50 | 2 059 967 658.52 | 2 639 690 839.21 | 2 726 020 290.59 |
| مجموع الخصوم | 2 623 827 521.29 | 3 104 528 763.83 | 3 159 501 104.58 | 3 043 998 225.31 | 3 017 897 330.56 |
| نسبة الاستقلالية المالية | 0.62 | 0.64 | 0.65 | 0.86 | 0.90 |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ أن النسبة أكبر من 0.5 طيلة سنوات الدراسة وهي في تزايد مستمر، حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2009 بقيمة 0.62، لترتفع في السنوات التالية و تسجل 0.64، 0.65، 0.86، لتبلغ أعلى قيمة لها سنة 2013 وتسجل 0.90، كما نلاحظ أن نسبة الاستقلالية جيدة.

ويمكن توضيح نسبة الاستقلالية المالية في المؤسسة من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-9) : التمثيل البياني لنسبة الاستقلالية المالية للفترة 2009 – 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول (2-8)

من خلال التمثيل البياني يمكننا ملاحظة أن نسبة الاستقلالية المالية في تزايد مستمر طيلة فترة الدراسة.

ثانيا : الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة مطاحن بني هارون

من خلال الدراسة الميدانية اكتشفنا أن مؤسسة مطاحن بني هارون تعتمد على إستراتيجيتين :

1. إستراتيجية التركيز

في هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة للتعامل مع شريحة سوقية واحدة، مع التركيز على منتج أو منتجات محددة مقدمة للزبائن، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون فخلال فترة الدراسة نجد أنها تتعامل مع فئة معينة غالبا ما تكون متمثلة في تجار الجملة، كما أنها تتخصص في إنتاجها بحيث تقوم بصنع ثلاثة منتجات أساسية متمثلة في السميد، الفرينة، النخالة، حيث فرضت المؤسسة على عملائها شراء سلة ممتلئة لجميع منتجاتها وهو ما يجعلها المستفيد الأكبر من خلال تسويق كل نوع من منتجاتها.

ركزت المؤسسة على مجموعة من الأساليب عند اعتمادها هذه الإستراتيجية وذلك لكسب حصة أكبر من السوق نذكر منها :

- العقود الإشهارية : أبرمت المؤسسة العديد منها في الجرائد والإذاعة للتعريف بمنتجات المؤسسة؛
- الأغلفة المبتكرة : قامت المؤسسة باقتناء أغلفة ذات جودة عالية و هذا لجذب المستهلكين؛
- تقديم منتجات بأوزان مختلفة لإرضاء أكبر شريحة من العملاء؛
- التنافسية السعرية : تعتبر أسعار منتجات المؤسسة منخفضة مقارنة بأسعار السوق، وهذا بسبب التموين الكلي بالمادة الأولية من طرف الدولة، وبالتالي فهذه الأسعار تضمن لها شريحة أكبر من الزبائن؛
- نقاط البيع : امتلكت المؤسسة في بداية نشاطها العديد من نقاط البيع والتي هدفت من خلالها للاقتراب أكثر من المستهلكين وضمان حسن التسويق إلا أنها تخلت عنها لأسباب خارجة عن نطاقها، المؤسسة وبعد اشتداد المنافسة عاودت فتح نقطتين للبيع واحدة بمدينة شلغوم العبد والأخرى بمدينة بزغاية.

2. إستراتيجية النمو

في بداية فترة دراسة الحالة كانت المؤسسة تعتمد على التمويل عن طريق الديون طويلة الأجل فضلا عن رأسمالها الخاص وذلك من أجل بناء قاعدة صناعية قوية ومن أجل تدعيم استثمارها ومباشرة النشاط في ظروف ملائمة، وذلك لضمان الحصول على حصة من السوق ولذا فضلت اتخاذ قرارات تمويلية في المدى الطويل متحملة بذلك درجة مخاطرة ناجمة عن هذا النوع من التمويل وتكاليف ثابتة إضافية التي تتمثل في فوائد الديون، لقد اختارت المؤسسة هذه الإستراتيجية لأن نظرتها كانت في المدى الطويل أي أن خيارها يهدف إلى تحقيق نتائج مستقبلية وحتى ولو كانت هناك تكاليف إضافية أو تحمل خسائر في بداية النشاط.

والذي نلاحظه خلال الفترة من 2011 إلى 2013 أن المؤسسة تغير اتجاهها بل أصبحت تقوم بتسديد الديون المتوسطة والطويلة الأجل وكذلك الديون قصيرة الأجل، واتجهت إلى التمويل الذاتي طالما أنها تتوفر على الأموال اللازمة لتمويل نشاطاتها، وذلك للتخلص من أعباء الديون والمتمثلة في الفوائد ما جعلها تركز على التمويل عن طريق رأس المال، وهو لا يمنع أن نقول أن المؤسسة ما تزال تحافظ على إستراتيجيتها على المدى الطويل، وبالتالي فإن المؤسسة باعتمادها على رأس المال أو الديون فذلك يغير من القرارات والإستراتيجيات التي تتبعها.

ثالثا : الأطراف المتدخلة في اختيار الهيكل المالي والخيار الاستراتيجي في المؤسسة

توجد العديد من الأطراف المتدخلة في اختيار الخيارات الإستراتيجية و قرارات التمويل في مؤسسة مطاحن بني هارون سواء كانت هذه الأطراف داخلية أو خارجية ويمكن إيجازها في :

أ- الأطراف الداخلية

تتمثل الأطراف الداخلية في :

- ❖ **المساهمين :** وهي السلطة التي يتمركز لديها رأس المال الذي يخولها التدخل في اختيار شكل التمويل المناسب وكذا الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أفضل النتائج للمؤسسة، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون محل الدراسة التي هي عبارة عن شركة أسهم تملك الدولة كل الحصص في رأسمالها، فإن المساهم الوحيد هي الدولة والتي كثيرا ما تصدر .
- ❖ **المسيرين :** مسير المؤسسة هو المدير العام، وبحكم منصبه والصلاحيات المخولة له فهو أحد الركائز الأساسية في المؤسسة و غالبا ما يستشير مديري المصالح و إدارات المؤسسة بحكم موقعهم في المؤسسة وإطلاعهم على مختلف جوانب التسيير في أي قرار تمويلي يقترحه أو اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة في ظل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، ومن بين أهم الإطارات في المؤسسة الذين لا يمكن الاستغناء عن استشارتهم مدير المالية والمحاسبة، فلا يمكن اتخاذ أي قرار استراتيجي إلا بالرجوع إليه للتأكد من أن الجانب المالي يتحمل هذا الخيار الاستراتيجي.

ب- الأطراف الخارجية

وتضم المؤسسات المنافسة، الزبائن، المحيط الخارجي.

- ❖ **المؤسسات المنافسة :** بالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون توجد مؤسسات منافسة تابعة للدولة وأخرى خاصة؛ فبالنسبة للمؤسسات التابعة للدولة فأهم المؤسسات المنافسة هي مطاحن سيدي راشد الناشطة في ولاية قسنطينة، ومطاحن سيبوس الناشطة بولاية عنابة، وكذلك مطاحن الرياض الناشطة بولاية سطيف، أما بالنسبة للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص فنجد العديد منها والتي تنافس المؤسسة بشدة منها مطاحن عمر بن عمر الدولية، مطاحن كنزة، مطاحن ميكسيكالي، مطاحن سباك.
- ❖ **الزبائن :** تبيع المؤسسة منتجاتها للمؤسسة الخاصة (مجمع محبوبة لصنع العجائن) الذي يعتبر العميل الأول للمؤسسة والذي يساهم بقدر كبير في رقم أعمال المؤسسة إضافة إلى تجار الجملة إلا أن طلبياتهم في تناقص، كما أن المؤسسة تزود الخبازة بمنتجاتها إلا أنه في الآونة الأخيرة سجل تراجع في التعامل معهم.

المؤسسة لا تتعامل مع المستهلكين و تجار التجزئة إلا بنسبة شبه منعدمة وهو راجع لغلط نقاط البيع.

- ❖ **المحيط الخارجي :** يؤثر المحيط الخارجي على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة من خلال الفرص التي تتاح للمؤسسة كالحصول على التدعيم من طرف الدولة عند اقتناء المواد الأولية وتسهيل توفيرها دون انقطاع، أو التهديدات التي تواجه المؤسسة مثل عدم جودة المواد الأولية.

بالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون فإن القرارات المتخذة من طرف المدير العام بعد استشارة إدارات المؤسسة هي أهم وجهات النظر عند اتخاذ القرارات المالية والإستراتيجية، وبالتالي فالاستراتيجيات المتخذة من قبل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار وضعية المؤسسة المالية وكذلك الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

أولا : الهيكل المالي ومختلف نسبه

- ❖ من خلال الميزانيات المالية اتضح أن المؤسسة لجأت للزيادة من أموالها الخاصة على حساب الديون؛ وهو ما يفسر نية المؤسسة في التخلص من هاته الديون وأعبائها ما دامت المؤسسة تتوفر على الأموال الخاصة اللازمة لتمويل مختلف أنشطتها وهو ما يبين أن الهيكل المالي في فترة الدراسة تشكل من الزيادة في الأموال الخاصة والاستغناء عن التمويل بالاستدانة.
- ❖ وكذلك تبين أن الأصول الثابتة أصبحت تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول المتداولة هذه الزيادة الكبيرة في قيمة الأصول الثابتة راجعة إلى قيام المؤسسة بعملية تجديد واستثمار العتاد الإنتاجي من أجل ضمان استمرارية النتائج المحققة وتحسينها.
- ❖ نسبة التمويل الدائم : تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بالأموال الدائمة، والملاحظ من النتائج أن النسبة أكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة، وهو ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب وعلى أن المؤسسة تحقق توازن بين التمويل والاستثمار أي أن المؤسسة تحقق توازن هيكلي وعليه يمكن للمؤسسة تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة.
- ❖ نسبة التمويل الخاص : تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأصول الثابتة للمؤسسة بواسطة أموالها الخاصة، وما يلاحظ من النتائج أن النسبة أكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة ما يعني أن المؤسسة تغطي قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة، إلا أن هذه النسبة سجلت تذبذب وانخفاض في السنوات ويرجع هذا الانخفاض المحسوس في قيام المؤسسة بتحديد الآلات الإنتاجية.
- ❖ نسبة الديون إلى رأس المال : تقيس هذه النسبة التزامات المؤسسة نحو دائنيها وعلاقتها بالأموال التي يقدمها الملاك، والملاحظ من الجدول أن هذه النسبة معقولة وفي تناقص؛ وهو ما يعكس انخفاض ديون المؤسسة لإتباعها سياسة تسديد القروض الطويلة والمتوسطة وكذلك الديون قصيرة الأجل حيث اتجهت المؤسسة إلى الاعتماد على أموالها الخاصة لتجنب أعباء الديون.
- ❖ نسبة الديون إلى إجمالي الأصول : تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في حالة الإفلاس إذا ما تم بيع أصولها، وما نلاحظه أن النسبة أقل من 0.5 طيلة سنوات الدراسة وهي في انخفاض؛ وهو ما يدل على أن المؤسسة في وضع مريح وانخفاض هذه النسبة يعني انخفاض مساهمة الإقراض في تمويل الأصول والذي يرجع لتخلي المؤسسة عن التمويل بالاقتراض.
- ❖ نسبة الأصول لحقوق الملكية : تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الرفع المالي في مجموع التمويل الداخلي، وما نلاحظه أن النسبة أكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة وهي في انخفاض مستمر؛ وهذا الانخفاض يفسر بتخلي المؤسسة عن التمويل بالاقتراض ما يعني أن المؤسسة اعتمدت في تمويلها الداخلي بشكل كبير على الرفع المالي.
- ❖ نسبة الاستقلالية المالية : تعبر هذه النسبة عن مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة، وما يلاحظ أن النسبة أكبر من 0.5 طيلة سنوات الدراسة وهي في تزايد مستمر؛ ما يعني أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية جيدة وأن

المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي أكثر من أموال الدائنين وعلى المؤسسة الحفاظ على هذه النسبة، كما تعكس هذه النسبة قدرة المؤسسة على رفع استقلاليتها المالية وذلك بتقليص الديون إلى أدنى مستوياتها.

ثانيا: الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة مطاحن بني هارون

❖ إستراتيجية النمو

تغير اتجاه المؤسسة فبعد أن كانت تعتمد على التمويل عن طريق الديون طويلة الأجل والأموال الخاصة متحملة بذلك درجة مخاطرة ناجمة عن هذا النوع من التمويل وتكاليف ثابتة إضافية التي تتمثل في فوائد الديون، لأن نظرتها كانت في المدى الطويل أي أن خيارها يهدف إلى تحقيق نتائج مستقبلية وحتى ولو كانت هناك تكاليف إضافية أو تحمل خسائر في بداية النشاط، ثم اتجهت إلى التمويل الذاتي طالما أنها تتوفر على الأموال اللازمة لتمويل نشاطاتها وقامت بتسديد الديون المتوسطة و الطويلة الأجل وكذلك الديون قصيرة الأجل، وذلك للتخلص من أعباء الديون والتمثلة في الفوائد ما جعلها تركز على التمويل عن طريق رأس المال، وهو لا يمنع أن نقول أن المؤسسة ما تزال تحافظ على إستراتيجيتها على المدى الطويل.

وبالتالي فإن المؤسسة باعتمادها على رأس المال أو الديون فذلك يغير من القرارات والإستراتيجيات التي تتبعها ويكون ذلك من ناحية درجة المخاطرة، أي أن المؤسسة باعتمادها على هيكل مالي معين فهو يؤثر على خياراتها الإستراتيجية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

❖ إستراتيجية التركيز

إن المؤسسة باعتمادها إستراتيجية التركيز وذلك بالتحخصص في صناعة منتجات معينة تكتسب العديد من المزايا فهو يتيح لها أن تركز قدراتها المالية والتقنية والوظيفية لتنافس بنجاح وتتفوق في هذا السوق، كما أنها تستفيد من خلال استمرار المؤسسة في أداء ما تعرفه وتتفوق فيه، وبالتالي تتجنب الوقوع في الأخطاء المترتبة على الدخول في صناعات تضيف فيها مواردها التي تستخدمها في هاته الصناعات الجديدة ولكن بفوائد محدودة، أو مواجهة تهديدات غير متوقعة للمؤسسة، كما أن المؤسسة لجأت إلى تنمية منتجاتها بإجراء تعديلات وتحسينات عليها مما أضاف لها مزايا جديدة جعلت زبائن المؤسسة في رضا شبه تام على منتجات المؤسسة، وذلك بعد أن لبثت منتجات المؤسسة رغبات وحاجات المستهلك الأخير.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمنظمة أو وحدات الأعمال في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازها، كما سمحت هذه الإستراتيجية للمؤسسة من اكتساب العديد من المزايا يمكن تلخيصها في التخصص ومنه الخبرة، والتركيز على التكلفة، أي تخفيض هذه الأخيرة إلى أدنى حد ممكن وعليه يتم تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ثالثا : العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن بني هارون

1. الأطراف المتدخلة في اختيار الهيكل المالي والخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

هناك عدة أطراف تؤثر في القرارات المالية والإستراتيجية في المؤسسة؛ ويمكن إدراجها في مجموعتين:

❖ الأطراف الداخلية

- المساهمين : وهي السلطة التي يتمركز لديها رأس المال الذي يخولها التدخل في اختيار شكل التمويل المناسب وكذا الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أفضل النتائج للمؤسسة، وغالبا ما يهدف المساهمون إلى تحقيق أقصى الأرباح وخدمة مصالحهم الخاصة، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون محل الدراسة فإن المساهم الوحيد هي الدولة.
- المسيرين : يعتبر المدير العام للمؤسسة صاحب الكلمة الأخيرة في المؤسسة وغالبا ما يستشير مديري المصالح وإطارات المؤسسة بحكم موقعهم في المؤسسة وإطلاعهم على مختلف جوانب التسيير في أي قرار تمويلي يقترحه أو اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة في ظل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، يبقى أن الهدف الرئيسي للمسيرين هو بقاء المؤسسة و استمراريتها فأى قرار يتخذونه هو قرار استراتيجي بحت.

❖ الأطراف الخارجية

- المؤسسات المنافسة : توجد العديد من المؤسسات الناشطة في نفس المجال داخل السوق، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون توجد مؤسسات منافسة تابعة للدولة وأخرى خاصة؛ والتي تتميز بمنتجاتها ذات الجودة الرفيعة ولهذا وجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار نقاط قوة وضعف كل مؤسسة وكذلك الاستراتيجيات المستقبلية.
- الزبائن : تباع المؤسسة منتجاتها للمؤسسة الخاصة (مجمع محبوبة لصنع العجائن) بكميات أكبر من العملاء الآخرين ويعتبر العميل الأول للمؤسسة والذي يساهم بقدر كبير في رقم أعمال المؤسسة، بالإضافة إلى تجار الجملة والحبازة، إلا أن طلبياتهم في تناقص ويرجع ذلك إلى ترك معظمهم تلك المهنة، تغيير المؤسسة المتعامل معها أو التهرب من الفوترة من أجل التهرب من دفع الضرائب و أيضا لتخلي المؤسسة عن البيع بالدفع الآجل.
- المحيط الخارجي : يتحتم على المؤسسة دراسة محيطها الخارجي ودراسة تغيراته، والذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة منتجات المؤسسة وتنافسيته.

2. العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الاستراتيجي في المؤسسة

يعتبر الخيار الإستراتيجي والهيكل المالي من القرارات ذات الارتباط حيث يمكن بناء قرار الخيار الإستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار شكل الهيكل المالي المعتمد في التمويل، كما يمكن أيضا اختيار هيكل رأسمال المؤسسة على ضوء الخيار الإستراتيجي الذي تعتمده كمنط للتسيير الإستراتيجي، وهو ما يدل على أن العلاقة بينهما هي علاقة تكافؤ، أي أنه يمكن بناء أحدهما على ضوء العنصر الآخر.

كما أن المؤسسة باعتمادها على رأس المال أو الديون فذلك يغير من القرارات والإستراتيجيات التي تتبعها ويكون ذلك من ناحية درجة المخاطرة، أي أن المؤسسة باعتمادها على هيكل مالي معين فهو يؤثر على خياراتها الإستراتيجية ولدراسة هاته العلاقة يستوجب المرور عبر طرفي المصلحة في المؤسسة وهم المسيرين والمساهمين، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن المسيرين هم أصحاب القرار في اتخاذ القرارات

المالية والإستراتيجية في المؤسسة، حيث اعتمدت مؤسسة مطاحن بني هارون في بداية فترة الدراسة على التمويل بالديون من أجل تدعيم نشاطها وحتى ولو كانت هناك تكاليف إضافية أو تحمل خسائر في بداية النشاط، وهو ما يفسر تبني المؤسسة إستراتيجية النمو لأن نظرتها كانت في المدى الطويل أي أن خيارها يهدف إلى تحقيق نتائج مستقبلية، أي أنه يمكن بناء الخيار الإستراتيجي على ضوء الهيكل المالي للمؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى. وعلى الرغم من هذا توجد صعوبة في توضيح هذه العلاقة بالنسبة للمؤسسات المحلية خاصة منها المؤسسات العمومية.

رابعاً : مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

توصلت الدراسات السابقة إلى جملة من النتائج ويمكن إيجاز أهم هاته النتائج في :

- يعتبر غرض الإدارة المالية الأول الحصول على هيكل مالي تترتب عليه أقل تكلفة وأكبر عائد للمساهمين والتقليل من المخاطرة بأكبر قدر ممكن، (مفيدة يحياوي 2002)؛
- يعتبر قرار التمويل من أهم العناصر في المؤسسة، إذ على أساسه يتحدد مستقبل هذه الأخيرة وكلما كان هذا القرار رشيداً كلما أدى للوصول للأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة، (سمية لزغم 2012)؛
- تطور المنافسة واشتدادها يفترض به تضيق مجال الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة إلا أنه في حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات قد عمل على العكس من ذلك، على اعتبار أن هذا القطاع ما يزال في طور النمو، (عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبه 2007)؛
- يركز مصرف دار السلام الأهلي على إستراتيجية التميز فيما يركز مصرف الرشيد على إستراتيجية التركيز من بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة لهما حيث تم تبني هاته الخيارات حسب ظروف كل فرع، (سناء جواد كاظم 2005).

هذه النتائج تتوافق في أغلبها مع نتائج دراستنا لأن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لقرار التمويل، حيث شكلت هيكلها المالي بنسبة كبيرة من أموالها الخاصة بعد أن تخلت عن التمويل بالديون، وهذا رغبة منها في تحقيق الاستقلالية المالية وتجنب أعباء الديون، كما أن المؤسسة اعتمدت على خيارين إستراتيجيين هما إستراتيجية النمو وإستراتيجية التركيز من بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة والتي تلائم هيكلها المالي وتساعد في تحقيق الأهداف المسطرة، أما النتيجة التي لا تتوافق ودراستنا فهي التي تقول أنه رغم تطور واشتداد المنافسة إلا أنه لم يمنع من تضيق مجال الخيارات الإستراتيجية أمام مؤسسة اتصالات الجزائر، فبالنسبة لمؤسسة مطاحن بني هارون ونظراً للمنافسة الشديدة وكثرة المنافسين فإنها تقوم باختيار البديل الإستراتيجي حسب ظروف المحيط الخارجي.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تشخيص الهيكل المالي بعد تحليل البيانات المالية المتحصل عليها من المؤسسة والمتمثلة في الميزانيات المالية لسنوات الدراسة.

تبين لنا من خلال دراسة الهيكل المالي والخيارات الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن بني هارون خلال فترة الدراسة الممتدة من 2009 إلى 2013 أن المؤسسة تتمتع بالاستقرار المالي والاستقلالية المالية، وهي تركز على التمويل بالأموال الخاصة بعد تخليها عن التمويل بالديون قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى أنها قامت بتسديد هذه الديون ولم يتبق إلا نسبة قليلة وهذا رغبة منها في تحقيق الاستقلالية المالية. أما بالنسبة للخيارات الإستراتيجية التي اتبعتها المؤسسة فهي إستراتيجية التركيز إضافة لإستراتيجية النمو، وذلك من أجل الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وجذب أكبر شريحة من الزبائن في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها السوق، وقد نبهنا أن المدير العام للمؤسسة هو صاحب القرار في اختيار الهيكل التمويلي المناسب والخيارات الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة بعد استشارة مديري المصالح، أما بالنسبة للأطراف الخارجية المؤثرة على اختيار الخيار الإستراتيجي في المؤسسة فهي ممثلة في الزبائن، المحيط الخارجي، والمؤسسات المنافسة.

كما اتضح لنا من خلال الدراسة أن العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة هي علاقة تكافؤ، أي أنه يمكن بناء أحدهما على ضوء العنصر الآخر، حيث اعتمدت المؤسسة في بداية فترة الدراسة على التمويل بالديون من أجل بناء قاعدة صناعية وهو ما يغير من القرارات والإستراتيجيات التي تتبعها ويكون ذلك من ناحية درجة المخاطرة، أي أن المؤسسة باعتمادها على هيكل مالي معين فهو يؤثر على خياراتها الإستراتيجية، وهو ما يفسر اختيار المؤسسة إستراتيجية النمو لأن نظرتها كانت على المدى الطويل.

قائمة الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 21 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون | (1-2) |
| 24 | التمثيل البياني لأصول الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (2-2) |
| 25 | التمثيل البياني لخصوم الميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (3-2) |
| 26 | التمثيل البياني لنسبة التمويل الدائم لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (4-2) |
| 27 | التمثيل البياني لنسبة التمويل الخاص لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (5-2) |
| 28 | التمثيل البياني لنسبة الديون لحقوق الملكية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (6-2) |
| 29 | التمثيل البياني لنسبة الديون إلى إجمالي الأصول لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (7-2) |
| 30 | التمثيل البياني لنسبة الأصول لحقوق الملكية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (8-2) |
| 31 | التمثيل البياني لنسبة الاستقلالية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2013 – 2009 | (9-2) |

قائمة الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 21 | الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للسنوات 2009-2013 | (1-2) |
| 22 | مقارنة عناصر الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للسنوات 2009-2013 | (2-2) |
| 26 | نسبة التمويل الدائم لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2009 - 2013 | (3-2) |
| 27 | نسبة التمويل الخاص لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2009 - 2013 | (4-2) |
| 28 | نسبة الديون لحقوق لمؤسسة مطاحن بني هارون الملكية للفترة 2009 - 2013 | (5-2) |
| 29 | نسبة الديون إلى إجمالي الأصول لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2009 - 2013 | (6-2) |
| 30 | نسبة الأصول لحقوق الملكية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2009 - 2013 | (7-2) |
| 31 | نسبة الاستقلالية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون للفترة 2009 - 2013 | (8-2) |

بعد معالجة موضوع أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي بالمؤسسة الصناعية مطاحن بني هارون خلال الفترة (2009-2013)، والذي حاولنا من خلاله الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في تبيان أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية، تم إبراز أهم المفاهيم والنسب المالية المتعلقة بالهيكل المالي التي توضح الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصناعية والعلاقة بين هيكلها المالي وخياراتها الإستراتيجية، ثم حاولنا تطبيق الجانب النظري على أرض الواقع لاستكمال محاور الدراسة، وعليه حاولنا تبيان العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن بني هارون، وللإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات قدمنا البحث في فصلين رئيسين، ومن خلال هذه الخاتمة سنعرض نتائج البحث وتوصياته وفي الأخير آفاق البحث.

ومن خلال معالجتنا لموضوع أثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية خلصنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية التي تمثل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية :

أما النتائج النظرية فيمكن إيجازها في :

- ✓ يعد بناء الهيكل المالي من أهم القرارات المالية في المؤسسة؛
- ✓ يعتبر قرار التمويل من أهم العناصر في المؤسسة الصناعية إذ على أساسه يتحدد مستقبلها؛ فكلما كان هذا القرار رشيدا كلما أدى هذا إلى الوصول للأهداف المراد تحقيقها من طرفها؛
- ✓ تعتبر عملية تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية نقطة تحول في حياة المؤسسة لأنها في الغالب تهدف للانتقال إلى وضع أفضل؛
- ✓ تتعدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصناعية ويمكن إدراجها في مجموعتين أساسيتين؛ الخيارات الإستراتيجية المرتبطة بتسيير الحفاضة والخيارات الإستراتيجية المرتبطة بتطوير المؤسسة؛
- ✓ عند اتخاذ أي قرار استراتيجي في المؤسسة يجب على المؤسسة التأكد من أن الجانب المالي يتحمل هذا الخيار الاستراتيجي؛
- ✓ هناك عدة أطراف تؤثر في القرارات المالية والإستراتيجية في المؤسسة؛ فالمساهمين والمسيرين يؤثرون على الهيكل المالي وهو ما يؤثر على تحديد الخيار الإستراتيجي بطريقة غير مباشرة كل حسب السلطة التي يكتسبها في المؤسسة.

أما بالنسبة للنتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي فهي:

- ✓ تتميز مؤسسة مطاحن بني هارون بوضعية مالية جيدة ومستقرة لأنها تعتمد على أموالها الخاصة بعدما تخلت عن التمويل بالإقتراض و سددت جزء كبير من ديونها؛
- ✓ تعتمد مؤسسة مطاحن بني هارون على إستراتيجية التركيز التي جعلتها أكثر كفاءة من المنافسين وأكثر خبرة مما ساعدها في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها، وذلك بالحفاظ على وفاء الزبائن وكسب ثقتهم؛
- ✓ يتم تبني البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار شكل التمويل المناسب من طرف المدير العام للمؤسسة، الذي يعتبر صاحب القرار وفي الغالب يقوم باستشارة مديري مصالح المؤسسة؛

- ✓ العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة هي علاقة تكافؤ، حيث اعتمدت المؤسسة في بداية فترة الدراسة على التمويل بالديون من أجل بناء قاعدة صناعية وهو ما يغير من القرارات والإستراتيجيات التي تتبعها ويكون ذلك من ناحية درجة المخاطرة، أي أن المؤسسة باعتمادها على هيكل مالي معين فهو يؤثر على خياراتها الإستراتيجية، وهو ما يفسر اختيار المؤسسة إستراتيجية النمو لأن نظرتها كانت على المدى الطويل؛
- ✓ تنشط مؤسسة مطاحن بني هارون في سوق استهلاكي يتميز بشدة المنافسة وكثرة المنافسين.

اختبار الفرضيات :

- ✓ بالنسبة للفرضية الأولى التي تقول أن الهيكل المالي يلعب دورا هاما في تحديد الخيارات الإستراتيجية في مؤسسة الصناعية؛ هذا الافتراض صحيح من الناحية النظرية فعند اختيار الهيكل المالي المعتمد في التمويل في المؤسسة يتم مراعاة الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسة اختيار هيكلها المالي على ضوء الخيار الإستراتيجي الذي تعتمد عليه كغرض من التسيير الإستراتيجي، كما أن المؤسسة عند اعتمادها أي قرار إستراتيجي عليها أن تتأكد من أن الجانب المالي يتحمل هذا الخيار الإستراتيجي، وهذا ما اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن بني هارون التي اعتمدت عند بداية نشاطها على إستراتيجية النمو وذلك بالاعتماد على التمويل عن طريق الديون طويلة الأجل فضلا عن رأسمالها الخاص، لأن نظرتها كانت في المدى الطويل أي أن خيارها يهدف إلى تحقيق نتائج مستقبلية وحتى ولو كانت هناك تكاليف إضافية.
- ✓ بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول أنه نظرا لظروف المحيط وهيكل الاقتصاد وبيئته تسعى المؤسسة الصناعية إلى اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية المتاحة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية، هذا الافتراض صحيح فالخيار الإستراتيجي يعد قرارا هاما في الإدارة الإستراتيجية وهو يشكل نقطة تحول في توجهات المؤسسة التي تهدف باعتمادها على هاته الخيارات إلى تحسين وضعها الحالي أو المحافظة عليه وهو ما يؤدي إلى تحقيق نتائج مستقبلية، ولكي تقوم المؤسسة بتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب عليها معرفة نقاط قوتها وضعفها وكذلك تحديد الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وهو ما تبين لنا من الناحية العملية حيث اعتمدت المؤسسة إستراتيجية التركيز وهو ما سمح لها بالفاعلية والكفاءة والاستمرار في أداء ما تعرفه وتتفوق فيه، ما سمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية من خلال إرضاء الزبائن وكسب وفائهم كما ساعدها أيضا في كسب حصص سوقية جديدة.

التوصيات المقترحة :

مما سبق يمكننا التوصل إلى جملة من التوصيات التي قد تعتبر سدا للنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، وذلك بغية دراسة كافة الجوانب المحيطة بالقرارات المالية والإستراتيجية .

هذه التوصيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ نوصي المؤسسة بتنوع مصادر وتقليل اعتمادها على الأموال الخاصة بشكل شبه كلي مع ضرورة حفاظها على الاستقلالية المالية وسلطة اتخاذ القرار وذلك لتستفيد من أثر الرفع المالي؛
- ✓ على المؤسسة أن تعمل على تطوير منتجاتها لمواجهة المؤسسات المنافسة ومنه التصدي للمنافسة وذلك من خلال تكثيف عمليات البحث والتطوير؛
- ✓ على المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد قدراتها وإمكانياتها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها قصد تبني الخيار الإستراتيجي الملائم؛
- ✓ لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن توسع تشكيلة منتجاتها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج من جهة، وكذا ضمان التوازن الإستراتيجي والمالي لحفاظة أنشطتها من جهة أخرى؛
- ✓ على المؤسسة أن تعمل على تطوير منتجاتها لمواجهة المؤسسات المنافسة ومنه التصدي للمنافسة وذلك من خلال تكثيف عمليات البحث والتطوير؛
- ✓ على الدولة أن تتوقف عن دعم المؤسسات العمومية؛ لأنه غالبا ما تنحرف هاته المؤسسات عن الأهداف المسطرة لها وتصبح ذات أغراض اجتماعية يكون هدفها الرئيسي البقاء في السوق.

آفاق البحث :

من خلال دراستنا لأثر الهيكل المالي على الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، ويمكن إيجازها في:

- ✓ دور الخيارات الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية؛
- ✓ فعالية قرارات التمويل في تحديد القيمة السوقية للمؤسسة.

قائمة الملاحق :

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|--|-----------------|
| 47 | جانب الأصول للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2009 | الملحق رقم (01) |
| 48 | جانب الخصوم للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2009 | الملحق رقم (02) |
| 49 | جانب الأصول للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنتي 2010-2011 | الملحق رقم (03) |
| 50 | جانب الخصوم للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنتي 2010-2011 | الملحق رقم (04) |
| 51 | جانب الأصول للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنتي 2012-2013 | الملحق رقم (05) |
| 52 | جانب الخصوم للميزانية المالية لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنتي 2012-2013 | الملحق رقم (06) |

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

| Libellé | Note | Brut | Amort. / Prov. | Net | Net (N-1) |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | 3 200 355 314,57 | 2 542 734 665,21 | 657 620 649,36 | |
| Immobilisations en cours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres filiales | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 50 060 000,00 | | 50 060 000,00 | |
| Impôts différés actif | | 15 056 967,90 | | 15 056 967,90 | |
| Groupe d'actifs à externaliser | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 3 265 472 282,47 | 2 542 734 665,21 | 722 737 617,26 | |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 274 567 148,57 | 12 026 840,17 | 262 540 308,40 | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Créance de parafiscalité céréalière | | 199 383 467,57 | | 199 383 467,57 | |
| Clients | | 175 264 176,07 | 61 777 857,17 | 113 486 317,90 | |
| Groupe et associés | | | | | |
| Autres débiteurs | | 9 809 792,95 | | 9 809 792,95 | |
| Impôts et assimilés | | 83 015 316,09 | | 83 015 316,09 | |
| Autres créances et emplois assimilés | | 3 291,20 | | 3 291,20 | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | 1 070 000 000,00 | | 1 070 000 000,00 | |
| Trésorerie | | 162 851 409,92 | | 162 851 409,92 | |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 1 974 894 601,37 | 73 804 697,34 | 1 901 089 904,03 | |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 5 240 366 883,84 | 2 616 539 362,55 | 2 623 827 521,29 | |

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

| Libellé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|--|------|-------------------------|--------------------|
| <u>CAPITAUX PROPRES</u> | | | |
| Capital émis | | 600 000 000,00 | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves / (Réserves consolidées(1)) | | 920 092 194,32 | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)) | | 34 222 267,23 | |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 95 833 989,60 | |
| Autre fonds propres(différences de consolidation) | | | |
| Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance | | | |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| Liaisons inter unités | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES I | | 1 650 148 451,15 | |
| <u>PASSIFS NON-COURANTS</u> | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 490 383 519,35 | |
| Emprunts d'investissement | | 306 881 081,00 | |
| Crediteurs financiers- passif non courant | | 183 502 438,35 | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Dettes rattachées à des participation | | | |
| Impôts différés passif | | 37 536 546,53 | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 95 825 609,00 | |
| Créditeurs passif courant | | | |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 623 845 674,88 | |
| <u>PASSIFS COURANTS</u> | | | |
| Parafiscalité cerealière | | 182 002 603,73 | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 26 014 497,54 | |
| Operation Groupe | | 113 510 378,04 | |
| Impôts | | 13 102 974,17 | |
| Autres dettes | | 15 170 731,70 | |
| Trésorerie Passif | | 32 210,08 | |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 349 833 395,26 | |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 2 623 827 521,29 | |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés | | | |

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2011

DATE: 24/03/2014
HEURE: 10:28
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

| Libellé | Note | Brut | Amort. / Prov. | Net | Net (N-1) |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 256 476,00 | 29 922,26 | 226 553,74 | |
| Immobilisations corporelles | | 3 205 194 725,16 | 2 271 349 161,65 | 933 845 563,51 | 1 002 478 296,91 |
| Immobilisations en cours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres filiales | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 50 030 916,50 | | 50 030 916,50 | 50 040 000,00 |
| Impôts différés actif | | 14 686 588,60 | | 14 686 588,60 | 15 056 967,90 |
| Groupe d'actifs à externaliser | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 3 270 168 706,26 | 2 271 379 083,91 | 998 789 622,35 | 1 067 575 264,81 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 234 748 775,39 | 13 790 504,84 | 220 958 270,55 | 161 249 123,69 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Créance de parafiscalité céréalière | | 199 383 467,57 | | 199 383 467,57 | 199 383 467,57 |
| Clients | | 150 764 879,32 | 61 749 181,67 | 89 015 697,65 | 109 163 230,42 |
| Groupe et associés | | | | | |
| Autres débiteurs | | 26 418 690,50 | | 26 418 690,50 | 10 357 782,00 |
| Impôts et assimilés | | 64 933 742,59 | | 64 933 742,59 | 84 423 797,25 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | 7 950,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | 750 000 000,00 | | 750 000 000,00 | 1 240 000 000,00 |
| Trésorerie | | 810 001 613,37 | | 810 001 613,37 | 232 368 148,09 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 2 236 251 168,74 | 75 539 686,51 | 2 160 711 482,23 | 2 036 953 499,02 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 5 506 419 875,00 | 2 346 918 770,42 | 3 159 501 104,58 | 3 104 528 763,83 |

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2011

DATE: 24/03/2014
HEURE: 10.28
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

| Libellé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|---|------|-------------------------|-------------------------|
| <u>CAPITAUX PROPRES</u> | | | |
| Capital émis | | 600 000 000,00 | 600 000 000,00 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves / (Réserves consolidées(1)) | | 954 039 983,43 | 934 329 461,55 |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)) | | 104 434 003,43 | 55 868 913,72 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 401 493 671,66 | 399 914 686,23 |
| Autre fonds propres(différences de consolidation) | | | |
| Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance | | | |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| Liaisons inter unités | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES I | | 2 059 967 658,52 | 1 990 113 061,50 |
| <u>PASSIFS NON-COURANTS</u> | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 496 726 839,78 | 494 015 501,15 |
| Emprunts d'investissement | | 496 726 839,78 | 306 881 081,00 |
| Créditeurs financiers- passif non courant | | | 187 134 420,15 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Dettes rattachées à des participation | | | |
| Impôts différés passif | | 108 864 116,53 | 108 864 116,53 |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 145 104 491,95 | 129 341 406,93 |
| Créditeurs passif courant | | | |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 750 695 448,26 | 732 221 024,61 |
| <u>PASSIFS COURANTS</u> | | | |
| Parafiscalité cerealière | | 182 002 603,73 | 182 002 603,73 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 11 394 404,54 | 63 093 995,33 |
| Operation Groupe | | 113 510 378,03 | 113 510 378,03 |
| Impôts | | 32 004 779,23 | 15 119 555,74 |
| Autres dettes | | 9 925 832,27 | 6 435 934,61 |
| Trésorerie Passif | | | 32 210,08 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 348 837 997,80 | 382 194 677,72 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 3 159 501 104,58 | 3 104 528 763,83 |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés. | | | |

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2013

DATE: 24/03/2014
HEURE: 10:28
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

2013

2013

2013

2012

| Libellé | Note | Brut | Amort. / Prov. | Net | Net (N-1) |
|---|------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 256 476,00 | 132 512,69 | 123 963,31 | 175 258,54 |
| Immobilisations corporelles | | 3 137 284 623,80 | 2 296 551 919,26 | 840 722 704,54 | 886 323 347,27 |
| Immobilisations en cours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres filiales | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | 1 580 000 000,00 | | 1 580 000 000,00 | 1 520 000 000,00 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 30 916,50 | | 30 916,50 | 50 030 916,50 |
| Impôts différés actif | | 26 196 778,68 | | 26 196 778,68 | 16 472 821,15 |
| Groupe d'actifs à externaliser | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 4 743 768 794,98 | 2 296 694 431,95 | 2 447 074 363,03 | 2 473 002 343,48 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 163 613 228,09 | 4 821 468,18 | 158 791 759,91 | 249 792 490,34 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Créance de parafiscalité céréalière | | | | | |
| Clients | | 36 865 141,83 | 36 186 347,22 | 678 794,61 | 106 779 626,62 |
| Groupe et associés | | 43 167 265,82 | | 43 167 265,82 | |
| Autres débiteurs | | 34 982 253,00 | 854 365,50 | 34 127 887,50 | 40 675 290,50 |
| Impôts et assimilés | | 48 079 678,81 | | 48 079 678,81 | 51 537 796,34 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 285 977 580,88 | | 285 977 580,88 | 122 210 678,05 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 612 685 148,43 | 41 862 180,90 | 570 822 967,53 | 570 995 881,85 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 5 356 453 943,41 | 2 338 556 612,85 | 3 017 897 330,56 | 3 043 998 225,31 |

MBH
CONSOLIDATION FILIALE
Exercice 2013

DATE 24/03/2014
HEURE 10.26
PAGE 2

Bilan Passif

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal :

| Libellé | Note | Exercice | Exercice Précédent |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| <u>CAPITAUX PROPRES</u> | | | |
| Capital émis | | 600 000 000,00 | 600 000 000,00 |
| Dotation définitive de l'état en fonds propres | | 494 015 501,15 | 494 015 501,15 |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves / (Réserves consolidées(1)) | | 1 096 251 666,40 | 1 028 063 986,86 |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)) | | 134 259 451,38 | 116 117 679,54 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 401 493 671,66 | 401 493 671,66 |
| Autre fonds propres(différences de consolidation) | | | |
| Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance | | | |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| Liaisons inter unités | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES I | | 2 726 020 290,59 | 2 639 690 839,21 |
| <u>PASSIFS NON-COURANTS</u> | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Emprunts d'investissement | | | |
| Créditeurs financiers- passif non courant | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Dettes rattachées à des participations | | | |
| Impôts différés passif | | 79 708 339,96 | 82 965 381,20 |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 160 319 600,79 | 152 555 430,99 |
| Créditeurs passif courant | | | |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 240 027 940,75 | 235 520 812,19 |
| <u>PASSIFS COURANTS</u> | | | |
| Parafiscalité céréalière | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 2 925 615,15 | 20 843 211,95 |
| Opération Groupe | | 27 596 233,32 | 113 510 378,04 |
| Impôts | | 7 892 213,97 | 21 607 644,72 |
| Autres dettes | | 13 435 036,78 | 12 825 339,20 |
| Trésorerie Passif | | | |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 51 849 099,22 | 168 786 573,91 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 3 017 897 330,56 | 3 043 998 225,31 |
| (1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés | | | |

أولاً: مراجع اللغة العربية

الكتب :

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
2. حمزة الشمخي، ابراهيم الجزاوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء، الأردن، 1998.
3. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. روجر كلارك، ترجمة: فريد بشير طاهر، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ، السعودية، 1994.
5. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
6. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
7. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التيمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
8. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.
9. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار الحمديّة، الجزائر، 1999.

المذكرات :

10. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2012.
11. سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة-، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012.
12. عقبة قطاف، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009.
13. نعيمة شباح ، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008.

الدوريات والملتقيات :

14. رابح بوقرة، جميع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الوطني الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9 و10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف.

15. عباس حسين جواد، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق، 2010.
16. عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة - حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس-، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007.
17. عبد الوهاب دادن، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، 2004.
18. مفيدة يحياوي، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثالث، جامعة بسكرة، 2002.

ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية

19. Kim Huynh, Damien Besancenot, **économie industrielle**, Bréal, France, 2004.
20. Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, Dunod, France, 2001.
21. Claude Rozsa, Christian Guyon, la fonction financière dans l'entreprise, Masson, 3ème édition, France, 1993.