

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير

من إعداد الطلبة:

العقاب هاجر

عيسى العربي محمد عبد الإله

تحت عنوان:

الاستراتيجية المالية وعلاقتها بالتنافسية الاقتصادية للمؤسسة
دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري -تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر ب-جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. حري خليفة

مشرفا ومقررا

(أستاذ التعليم العالي-جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. يماني ليلي خالدية

مناقشا

(أستاذ مساعد أ-جامعة ابن خلدون تيارت)

أ. مسري الجيلالي

السنة الجامعية: 2024/2023



الإهداء

الرجال تصنع الرجال وأنت علمتني أن أكون رجلاً، فأليك أبتِ أهدي عملي يا من لقنتني أن للنجاح قيمة ومعنى ومنك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل ومعك آمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى

إلى صفاء القلب ونقاء السريرة، إلى أمي رمز الوفاء والولاء والحنان والإحسان، والتسليّة والتأسيّة وغياب المكروب ونجده المنكوب وعاطفة الرجال ومدار الوجدان وسر الحياة، ومهاج الغضب، ومقعد الألفة، ومطلع القصيدة، وموطن الغناء، ومصدر الهناء، ومشرق السعادة.

إلى إخوتي، رفقاء دربي وسندي وأخلائي الصالحين الصادقين من أنجبتهم لي أمي: عبد الجليل ومليكة، ومن لم تتجبهم أمي: قادة بن شيحة عماد الدين وعدة عبد الحكيم

إلى شخص عزيز على قلبي

بِحُبِّكَ الْإِلَهِيُّ 

الإهداء

{وَأَجْرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} فالحمد لله حُبًّا وشكرًا وامتنانًا، الحمد لله الذي بفضله أدركت أسمى الغايات، انظر لنفسي ولنجاحي كالذي ينظر الى معجزة، هو حلم طال انتظاره وتحقق بفضل الله وأصبح بفضل الله ووالدي واقعا أفخر به.

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب، يُردد اسمي عاليا في عنان السماء حاملا شرف لقبك وبكل اعتزاز أنا لهذا الرجل كنت ملكة قبل أن أكون ابنة، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والتعلم. إلى من آمن بي ومنحني بلا امتنان واحتضني بقلبه قبل يديه واحتفظ بي مقلّة لعينيه، داعمي الأول وملهمي الذي شهد معي بداية الطريق وانتظر نهايته بفارغ الصبر ولكن أمر الله كان أسبق إلى أبي حبيبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى ملاكي الطاهر، نور عيني وقلبي الحنون، معنى الحب والحنان، بسمّة حياتي وسر الوجود، إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها وغمرتني بدفئها نجمتي المضيئة وضمادة روحي. كنت لي الأم والأب واكتفيت بك عن العالم أجمع يا أعظم سند، أُمي العظيمة رعاك الله.

إلى أرضي الصلبة وجداري المتين، إلى من رهنوا على نجاتي. ويذكرونني بمدى قوتي واستطاعتي، الذين يؤمنون بي مهما ضعفت وارتخيت. واقفين خلفي مثل الظل، إلى ضلعي الثابت مهما مالت بنا الأيام، خيرة أيامي وصفوتها أعمدة قلبي إخوتي: دنيا أُمي الثانية، محمد، خالد، إبراهيم وتوأمي سارة. إلى هدية الله منه لي... روح روحي والنور في عتمة تساؤلاتي، إلى ضياء العمر وكل مسراته. إلى رفقاء الروح. صديقاتي الغاليات، لكم كل الشكر على كل الذكريات الرائعة التي جعلتموها جزءا من رحلتي، شكرا على الضحكات والدعم واللحظات الثمينة التي قضيناها سويا، لقد كنتم لي مصدر الإلهام ومفهوم الحب والصدقة في هذه الحياة، أتمنى لنا جميعا مستقبلا مشرقا مليئا بالنجاح والفرح إلى نفسي العظيمة التي تحملت كل العثرات وصبرت رغم الصعاب.

وأخيرا أتمنى أن يكون جهدنا المتواضع هذا علم ينتفع به بعدنا شكراً

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أول الشكر وآخره إلى الله تعالى، فالحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد وأعاننا على تمام هذا العمل الذي سافرنا فيه لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فهي ثمار علمنا وجهدنا قد أينعت وحان وقت قطافها.

نخص جزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذتنا المشرفة الأستاذة الفضية: يماني ليلي التي لا يقل جهدها وسعيها لإتمام هذا العمل واتقانه عن جهدها

كما نعم شكرنا إلى أستاذتنا الكرام وكل الطاقم البيداغوجي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير والذين رافقونا طيلة مشوارنا الجامعي

نتقدم أيضا بشكرنا وعرفاننا إلى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت اللذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم وتوجيهاتهم فيما يخص دراستنا وكل من أعاننا في إتمام هذه المذكرة

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الإهداء.	
2	شكر وتقدير.	
3	قائمة المحتويات	
4	قائمة الجداول.	
5	قائمة الأشكال.	
7	مقدمة.	أ-د
8	الفصل الأول: العلاقة بين الاستراتيجية المالية للمؤسسة وتنافسيتها الاقتصادية.	
9	المبحث الأول: الاستراتيجية المالية للمؤسسة	6
10	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية المالية	6
11	المطلب الثاني: أهمية ودور الاستراتيجية المالية في أداء المؤسسة	12
12	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	15
13	المطلب الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية	15
14	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها	20
15	المبحث الثالث: الاستراتيجية المالية للمؤسسة وعلاقتها بالتنافسية الاقتصادية	22
16	المطلب الأول: العلاقة بين القرارات المالية والأداء الاقتصادي للمؤسسة	22
17	المطلب الثاني: علاقة الاستراتيجية المالية بالتنافسية الاقتصادية	30
18	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للعلاقة بين الاستراتيجية المالية والتنافسية الاقتصادية للمؤسسة	
19	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تيارت	32
20	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	32

34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	21
36	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة	22
37	المبحث الثاني: دراسة حالة الاستراتيجية المالية وعلاقتها بالتنافسية الاقتصادية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تيارت-	23
37	المطلب الأول: الاستراتيجية المالية للمؤسسة	25
39	المطلب الثاني: علاقة الاستراتيجية المالية بالتنافسية الاقتصادية للمؤسسة	26
47	خلاصة الفصل	27
48	خاتمة	28
50	قائمة المراجع	29
56	الملاحق	30

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	معدلات أعمار العمال حسب كل مصلحة	1-2
39	عوائد التذاكر المباعة خلال الفترة 2017-2023	2-2
41	الأرباح المحققة من المبيعات الأخرى	3-2
42	مجموع عوائد مبيعات المؤسسة	4-2
43	عدد المسافرين الذين تم تغطيتهم من طرف المؤسسة	5-2
44	معدل الملء لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري ETUS تيارت	6-2
45	النتيجة المحققة من طرف المؤسسة	7-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار)	1-1
10	الاستراتيجية المالية وتحقيق القيمة المالية في المؤسسة	2-1
19	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	3-1
20	مصادر الميزة التنافسية	4-1
24	مراحل صنع القرار المالي	5-1
27	أنواع القرارات المالية	6-1
30	الاستراتيجية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	7-1
34	مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
39	عوائد التذاكر المباعة خلال الفترة 2017-2023	2-2
40	الأرباح المحققة من المبيعات الأخرى	3-2
42	مجموع عوائد مبيعات المؤسسة	4-2
43	عدد المسافرين الذين تم تغطيتهم من طرف المؤسسة	5-2
45	معدل الملء لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري ETUS تيارت	6-2
46	النتيجة المحققة من طرف المؤسسة	7-2

مِقْلَابُ مِتْرَا

مقدمة

يصاحب التطور الكبير الحاصل في عصرنا في جميع المجالات تطورا وتغيرا كبيرين في نمو المؤسسات الاقتصادية وازدهارها إذ أصبح هذا العصر يعد عصر المؤسسة بامتياز، أين تعتبر المؤسسة المصدر والمنبع الأول للدراسات العلمية الاقتصادية والأبحاث الميدانية وتنوعها الكثيف من مختلف الجوانب سواء كان من جانب طبيعة النشاط أو الهيكل القانوني أو الحجم أو غيرها، قد أدى إلى خلق صعوبة في تحديد ماهيتها والإلمام بمختلف خصائصها فهي تؤثر وتتأثر بمحيطها وتواجه فيه العديد من التحديات، الامر الذي يفرض عليها الالتزام بانتهاج طرق وأساليب لمواجهةتها.

وعليه فإن تسيير هذه الكيانات من أجل العمل على ضمان البقاء أو الاستمرارية والنمو لم يعد أمرا هينا خاصة مع تقارب الاقتصاديات المختلفة للدول والمؤسسات وكذا عولمة المنافسة، فتسيير المؤسسة هنا يمتد إلى التحكم الأمثل لمواردها المادية و البشرية والمالية والتي يجب دراستها وتجديد العوامل المتحكمة فيها قصد توجيه سلوكياتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ويعتمد تسيير المؤسسة أساسا على ركيزة لا تقل أهمية عن باقي عناصر التسيير المتمثلة في التخطيط ووضع الاستراتيجيات اللازمة بأنواعها لمواجهة الظروف والمستجدات المنوطة بالمؤسسة، فالاستراتيجية هي الوسيلة الوحيدة التي تحمي المؤسسة من حالات الفشل والانهيان، ومن أجل تغادي هذين الأخيرين وجب على كل مؤسسة وضع استراتيجيات خاصة بها من أجل التعامل الجيد مع المحيط خاصة الاستراتيجية المالية منها والتي تعتبر خطة تدير بها المؤسسة مواردها المالية بالشكل المناسب من أجل تحقيق أهدافها، والتي تتضمن تحليلا للوضع المالي للمؤسسة وأهدافها وكذا تطوير خطط للنمو والاستثمار وإدارة المخاطر.

نتيجة لذلك وبعد أن تنتهي المؤسسة من وضع هذه الاستراتيجيات والإلمام بها يمكنها تحديد ما إذا كانت قادرة على الدخول في منافسة في السوق الذي تنشط فيه أم يتعذر عليها ذلك بحيث يعتبر المورد المالي أهم مرجع لمعرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير وكذا قدرتها على المنافسة في السوق بحيث تعد الميزة التنافسية امتيازاً أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حال اتباعها لاستراتيجية معينة يمكنها من تحقيق أداء أفضل من المنافسين.

الإشكالية الرئيسية:

على ضوء ما سبق، تتجلى في أذهاننا إشكالية رئيسية نصها كآتي:

ما العلاقة بين الاستراتيجية المالية للمؤسسة وتنافسيتها الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية المحورية للدراسة يمكن تحديد مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر الاستراتيجية المالية على تنافسية المؤسسة؟
- ما الميزة التنافسية؟ وما مدى تأثيرها على القرارات المالية لأداء المؤسسة؟
- ما مدى تجلي العلاقة بين الاستراتيجية المالية والتنافسية الاقتصادية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على التساؤلات التي تم طرحها أعلاه، تم وضع فرضيات تنطلق على أساسها الدراسة:

- تشكل الاستراتيجية المالية عنصراً محورياً في تنافسية المؤسسة
- تؤثر الاستراتيجية المالية على التنافسية الاقتصادية بشكل جزئي.

أهداف وأهمية الدراسة:

يمكننا حصر كل من أهمية وأهداف الدراسة في:

1. معرفة مدى تأثير استراتيجية وقرارات المؤسسة المالية على قدرتها على المنافسة
2. تحقيق التوازن بين الربحية والنمو وتحسين اتخاذ القرارات
3. تعزيز الاستجابة للبيئة الاقتصادية وزيادة الكفاءة المالية
4. توضيح مدى ارتباط متغيري الدراسة المتمثلين في الاستراتيجية المالية والتنافسية الاقتصادية

أسباب اختيار الموضوع

• اسباب ذاتية:

- توافق الموضوع بشكل مباشر مع التخصص العلمي

- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها كل من الاستراتيجية المالية والميزة التنافسية للمؤسسة
- اسباب موضوعية:

- يعتبر الموضوع ذا حساسية كبيرة في المجال المالي بشكل خاص والاقتصادي بشكل عام
- يساهم الموضوع في تحقيق الاستدامة والازدهار الاقتصادي

حدود الدراسة

- حدود مكانية:

تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت في الفترة الزمنية الممتدة من 2024-03-18 إلى 2024-04-03

- حدود زمانية:

من اجل توضيح اشكالية الدراسة وبلوغ الهدف المسطر حددت ابعاد دراستنا من الفترة الزمنية الممتدة من 2017 إلى 2023

- الحدود الموضوعية:

تطرقنا في دراستنا الى العلاقة بين الاستراتيجية المالية والتنافسية الاقتصادية لتعزيز النمو الاقتصادي.

منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة، وقصد الوصول إلى الأهداف المبتغاة من هذا البحث حاولنا توظيف مناهج البحث الاقتصادي، فاعتمدنا على المنهج الوصفي في تناولنا للجانب النظري للاستراتيجية المالية وعلاقتها بالتنافسية الاقتصادية، كما كان اعتمادنا أيضا على المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من البحث وذلك عن طريق تحليل البيانات المالية والإدارية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت للفترة الممتدة من 2024-03-18 إلى 2024-04-03.

ثامنا: ادوات الدراسة

تماشيا مع المنهج المستخدم استخدمنا الوسائل التالية:

- البحث المكتبي: من خلال البحث في مختلف الكتب ورسائل الماجستير ودكتورا ومقالات ومذكرات الماستر.....الخ.

- البحث في الانترنت: من خلال تصفح كل المواقع التي لها علاقة بالموضوع.
- القوانين و التشريعات: استخدمنا مختلف القوانين والتشريعات التي لها علاقة بالموضوع.
- مقابلات شخصية: اجراء مقابلات مع مختلف اطارات مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا مجموعة من العقبات والصعوبات أثناء أدائنا لهذا البحث يمكن حصرها في:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بموضوع الاستراتيجية المالية
- استخدام نفس الصيغ وطرق الكتابة (التكرار والإطناب) بسبب تشابه إيديولوجيات الباحثين في جل المراجع التي أمكن توفيرها
- قلة المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة التريص والتحفظ في تقديمها
- صعوبة اسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع

هيكل الدراسة:

بغية الإلمام بمختلف جوانب البحث ومن أجل الإجابة على التساؤلات التي راودتنا قمنا بإخضاع البحث إلى تقسيم منهجي شمل فصلين اثنين تناول الفصل الأول منهما الجانب النظري للعلاقة بين الاستراتيجية المالية للمؤسسة و تنافسيتها الاقتصادية أين تضمن ثلاث مباحث قدمنا من خلال المبحث الأول الإطار المفاهيمي للاستراتيجية المالية أما المبحث الثاني فقد قدمنا من خلاله مفهوم الميزة التنافسية وأهم عناصرها بينما حاولنا الجمع بين المتغيرين في المبحث الثالث من خلال محاولة إيجاد العلاقة بين الاستراتيجية المالية و التنافسية الاقتصادية للمؤسسة نظريا

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد شمل دراسة تطبيقية للحالة محل الدراسة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بتيارت من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول فيه تقديم المؤسسة وهياكلها وأنشطتها بينما تضمن المبحث الثاني الدراسة التطبيقية التي قدمنا من خلالها تحليلا للبيانات التي استطعنا توفيرها ومحاولة الربط بينها وبين الجانب النظري.

دراسات سابقة:

هناك مجموعة من الدراسات سبق وتناولت جزء من متغيرات دراستنا الحالية:

بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس 2015/2016 تمحورت اشكاليته حول: الى اي مدى يمكن اعتبار عملية تقييم المؤسسة عاملا جوهريا يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية؟

حيث يمثل الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على الميزة التنافسية في المؤسسة مع ذكر الصعوبات التي قد تتحداها المؤسسة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

❖ زيد جابر، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض الوكالات بنوك بسكرة، اطروحة دكتورا في علوم التسيير في مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات 2018/2019.

تمثلت اشكاليته في: ماهو دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية؟ تمحورت اهداف هذه الدراسة في محددات الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية بدراسة مؤشرات قياس وتحليل تنافسية واستراتيجيات ومجالات التنافس.

❖ أمال لعقون، دور مدخل التنمية الاقتصادية المضافة في دعم الاستراتيجية المالية للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث في علوم مالية ومحاسبة جامعة فرحات عباس سطيف 1 2021/2022.

تم طرح اشكاليته على النحو التالي: هل تؤثر القيمة الاقتصادية المضافة على الاستراتيجية المالية للمؤسسة صيدال؟

هدفت هذه الدراسة الى تطرق لجزء من دراستنا والتمثل في: لاستراتيجية المالية بمختلف خصائصها ومقومات الاستراتيجية المالية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ بوصبع هناء، مقال بعنوان: تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية - دراسة ميدانية- مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد/05 جوان 2016 .

طرحت اشكاليته على النحو التالي: ماهي العوامل المحددة للاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية على اختلاف فروع النشاط الصناعي؟

تمثل الهدف من هذه الدراسة الى ابراز اتجاه الفكر المالي للمؤسسات وبناء مؤشرات نمطية يمكن الاعتماد عليها في دراسة مثل هذه المواضيع.

اختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في انها تناولت الاستراتيجية المالية و علاقتها بالتنافسية الاقتصادية بحيث تهدف الى فهم دور الاستراتيجية المالية الفعالة من خلال القرارات المالية التي بدورها تسعى الى تحقيق الربحية و الاستدامة و بالتالي تعزيز التنافسية في ظل البيئة المتغيرة.

الفصل الأول

الاستراتيجية المالية للمؤسسة

وتنافسيتها الاقتصادية

تمهيد:

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها لذلك تسعى كل مؤسسة الى تحقيق الاستخدام الأمثل لمصادرهما في استثمارات تحقق تدفقات نقدية مستمرة، وتحقيق مردودية مالية واقتصادية والمحاولة الدائمة في تقليل المخاطر التي تلازم النشاطات الاقتصادية وبالتالي المحافظة على ملائمة قوية للمؤسسة وذلك من خلال تبنيتها للاستراتيجية المالية التي تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف التنموية بغية تعزيز القدرة التنافسية

هذا الفصل سيسلط الضوء على ما تقدم من خلال مباحثه:

-المبحث الأول: الاستراتيجية المالية (مدخل مفاهيمي)

-المبحث الثاني: الميزة التنافسية (مدخل مفاهيمي)

-المبحث الثالث: الاستراتيجية المالية وعلاقتها بالتنافسية الاقتصادية

المبحث الأول: الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

تلعب الاستراتيجية المالية للمؤسسة دورا حاسما في تحسين التنافسية الاقتصادية، فعندما تكون متوافقة مع اهداف المؤسسة تحقق استخداما فعالا للموارد المالية. يمكن للاستراتيجية المالية الجيدة ان تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وثقة المستثمرين والعملاء مما يعزز مكانتها التنافسية بشكل عام.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية المالية

الإدارة الاستراتيجية وليدة واقع عمل ميداني ذو فكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير المؤسسات على المدى البعيد مستخدمة كلا من التفكير الاستراتيجي واتباع منهجية محددة تطبق في إطار إدارة رشيدة مرادها تحقيق الأرباح والريادة ضمن قطاع نشاطها وبالتالي ضمان البقاء في ظل البيئة المتغيرة.

اولا: مفهوم الاستراتيجية:

-هي المقابل العربي لكلمة Stratégie في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية و يرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" و التي تعني فن القيادة و إدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى احد الباحثين أن كل من الجنرال الصيني و الفيلسوف "SUN TZU والجنرال و المؤرخ الحربي Clausevitz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية ، يشير قاموس أكسفورد "Oxford Dictionary" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة ". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية و يبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.¹

-ويمكن تعريفها بأنها القرارات التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة وذات توجه بعيد الأجل وترتكز على تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها.

أي أن المؤسسة تتشط في محيط يتميز بالاستقرار، لذلك عند وضع استراتيجيتها تكتفي بتحديد التوليفة المثلى من الموارد لتوجيه نشاطها على المدى البعيد.²

¹صونية كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000_2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006_2007، ص7

² لزه العابد. الإدارة الاستراتيجية مدخل نظري. منشورات ألفا للوثائق للنشر و التوزيع 2022، الطبعة الأولى 2022. ص 15

كما يمكن القول عنها بأنها أداة مهمة يستخدمها المديرون التنفيذيون لتسهيل إدارة ما حولهم من موارد، فهي تحتوي على مجموعة رئيسية من الأفكار حول طريقة تحديد مجال الأعمال وتحديد نجاح المنظمة إضافة إلى تحديد أفضل التقنيات لتحليل البيئة الخارجية والقدرات الخارجية، إيجاد خيارات بديلة، تحديد الخيارات الاستراتيجية، وضع سيناريوهات، واختبار الخيارات.¹

انطلاقاً مما سبق من تعريفات نقول بأن الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات التي تتخذ في أعلى مستويات الهرم التنظيمي لدى المؤسسة، فهي تمثل الجسر بين التخطيط والتنفيذ بغية تحقيق توافق بين أهداف المؤسسة وما هو متاح لديها من موارد.

من جهة أخرى ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط، أين نظر إليها (Glueck) على أنها " خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة وتحديات البيئة".²

ونظراً لاختلاط مصطلح الاستراتيجية بين التخطيط واتخاذ القرارات، إلا أن الكاتب و الأكاديمي الرائد Mintzberg سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الاستراتيجية، بمحاولة تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف (5p) Five Ps For Strategy:

- **(plan)الخطة** : أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف و سبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، و عي مصممة لإنجاز الأهداف.
- **(poly)المنافسة** : القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم.³
- **(pattern)النموذج** : و هو نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد.⁴
- **(position) الموقع** : وضع مستقر في البيئة ، هذا الوضع يتصف بالديناميكية الفاعلية⁵.
- **(perspective)المنظور** : منظور فكري يعطي القدرة على رؤية إدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.¹

¹ بن أحسن أحسن صلاح الدين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، زمزم ناشرون وموزعون، 2021، الطبعة الأولى 2022 ص، ص 11، 12.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان-دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012-1433هـ، ص17.

³ مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018، ص 9 ص10.

⁴ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات لصناعية بروجيب 2008_2012_SNV، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص3

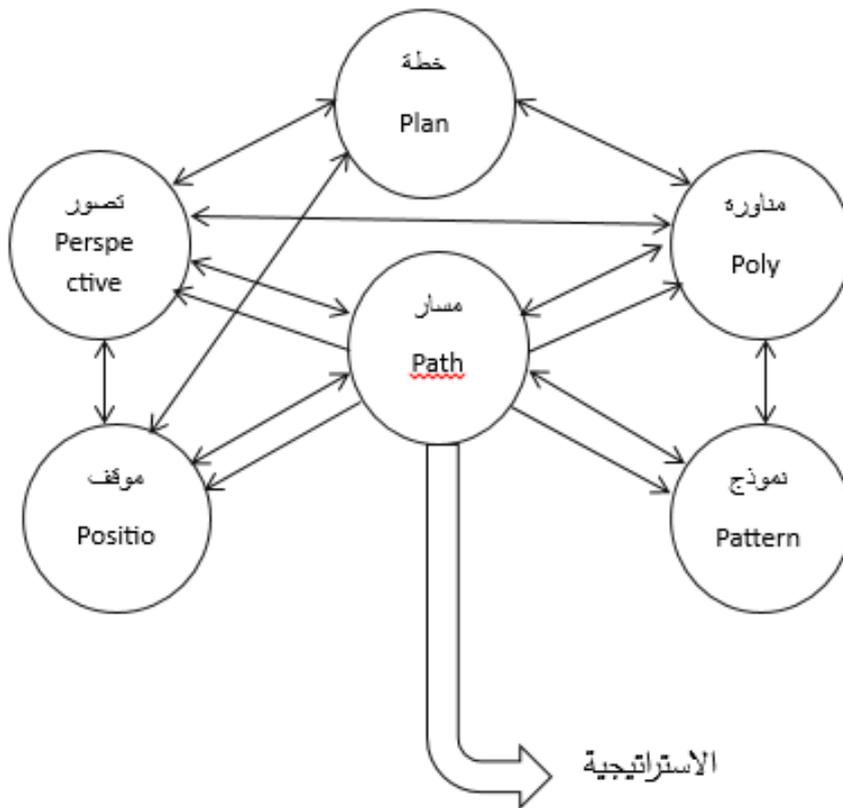
⁵ جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة -مؤسسة العجانن الصناعية - مذكرة تخرج ضمن متطلبات ميل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010_2011، ص55.

تبرز العناصر الخمس السابقة الميثاق القوي وتكامل الفعل والتفكير مما يساهم في التخفيف من التعقيد وتسهيل التنبؤ ويعزز التحليل بالتالي يساعد على فهم الاستراتيجية بعمق.

لكن التشابك بين المفاهيم الخمس السابقة أولد مفهوم جديد أطلق عليه المسار (path) ليصبح

(Six ps) و هذا ما يوضح في الشكل التالي :

الشكل(1-1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس(المسار)



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) _ط1، دار وائل للنشر

عمان، 2004، ص 44.

يتضح من خلال الشكل أن هناك علاقة بين المفهوم السادس(المسار) بالمفاهيم السابقة، حيث يعبر المسار عن فكرة أن الاستراتيجية هي مناورة تتميز بالحركة وأنها نموذج تميل إلى الاستقرار والسكون

¹ قريو جمال، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية النحاسية CR METAL- فرع البلدة، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2، 2015_2، ص31.

لإحداث التناسق والتماسك والانسجام في سلوك المؤسسة، كما ينظر إليها من زاوية الموقف وذلك بربط المؤسسة ببيئتها.¹

ثانياً: الاستراتيجية المالية:

تعرف الاستراتيجية المالية على أنها " تلك الاستراتيجية المتفحصة والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد الشركة على تنفيذ استراتيجيتها الشاملة " إذ تحاول الاستراتيجية المالية تعظيم القيمة المالية للشركة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للشركة.²

ونقصد بالاستراتيجية المالية بأنها التطبيقات المالية المتعلقة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي توضح أن الخيارات المالية تكون منسجمة مع خيارات الاستراتيجية العامة في المستوى الأعلى، فهي تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، من خلال تعزيز الأداء المالي وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، باستخدام الموارد المالية المتاحة للمؤسسة. كما تعرف على أنها مجموعة متماسكة ومترابطة من الأهداف والمعايير و القواعد المالية.³

حيث قدم Lisovskaya الاستراتيجية المالية كنظام للقرارات طويلة الأجل، لجذب الموارد المالية واستعمالها وضمان الأمن المالي (بما فيه الجانب الضريبي) بناء نظام إدارة الية فعال. ويعتقد Ilysheva أن الاستراتيجية المالية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل وفقاً لرسالتها من خلال تكوين الموارد المالية واستعمالها، أي إدارة التدفقات النقدية وذلك لضمان القدرة التنافسية للمؤسسة.⁴

فالاستراتيجية المالية تعتبر أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات الاقتصادية من خلال إدارة مواردها المالية بطريقة فعالة تعزز الأداء وتحقق الميزة التنافسية لها.

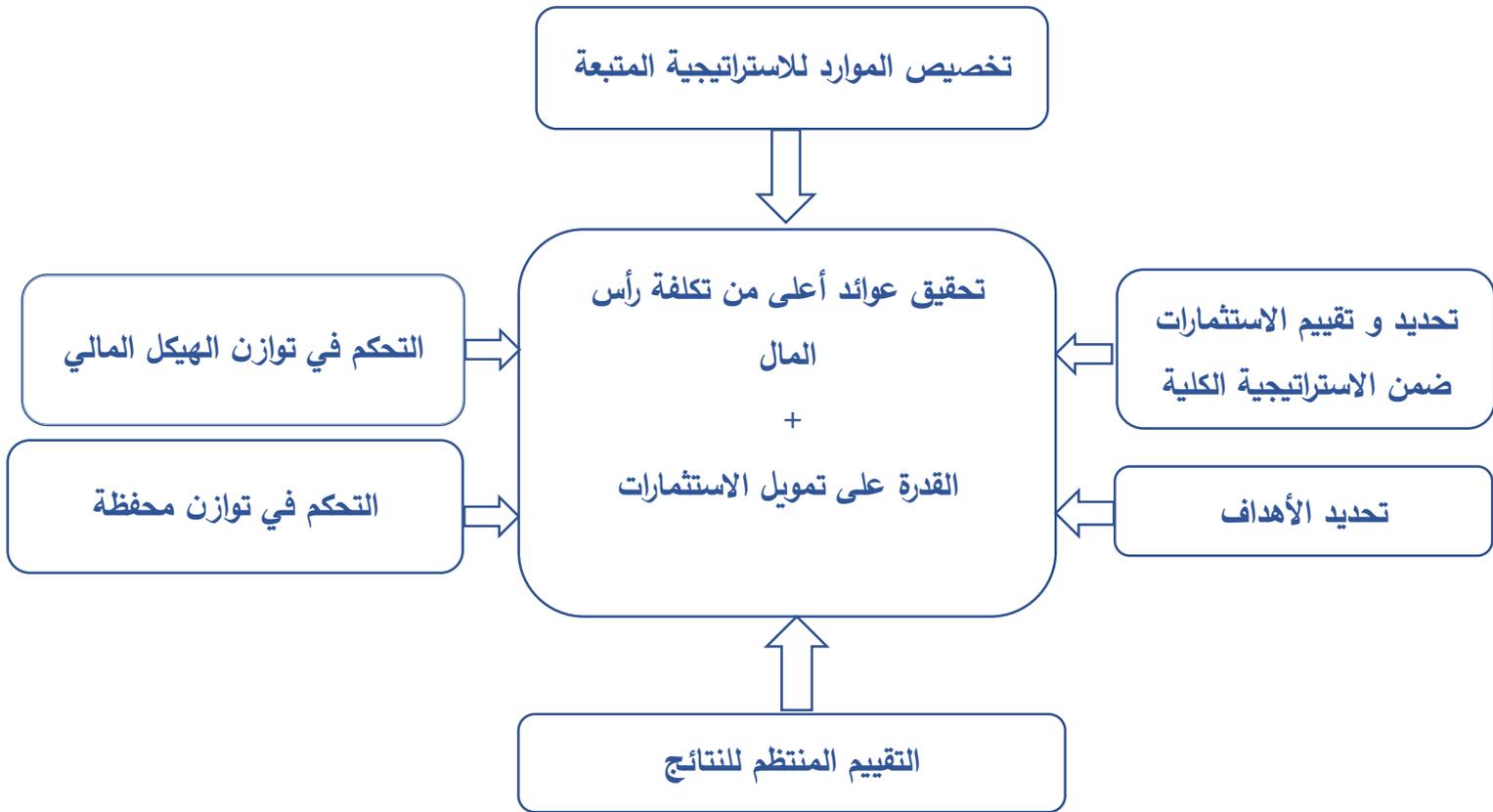
¹صونية كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000_2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006_2007، ص8

²هنا بوصيغ، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية-دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة باجي مختار، العدد الخامس، جوان 2016، ص199.

³ أمال لعقون، دور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في دعم الاستراتيجية المالية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2021_2022، ص73

⁴داليا عبد الحسين أحمد، نورس صاحب خليل. تطوير الاستراتيجية المالية للشركة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. Al kut Journal Of Economics and Administrative sciences/Vol 15. June 2022، ص32.

الشكل (1-2): الاستراتيجية المالية وتحقيق القيمة المالية في المؤسسة



المصدر: بوضبع هناء، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية _دراسة ميدانية_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 5، تاريخ النشر: 2016/06/05، ص119.

انطلاقاً من الشكل أعلاه، يمكن القول أن التخصيص الفعال للموارد المالية يمكن من تحقيق عوائد نقدية مرتفعة، كما تلعب النسب المالية (توازن الهيكل المالي، تقييم الاستثمارات، تحديد الأهداف وتوازن محفظة الأعمال) دوراً هاماً في تمكين الاستخدام الأمثل للموارد المالية.¹ ومنه نقول إن مضمون الاستراتيجية المالية يتمحور حول النقاط التالية:

¹ هناء بوضبع، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية _دراسة ميدانية_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 5، تاريخ النشر: 2016/06/05، ص119.

- اختيار المزيج التمويلي الملائم: يُطلق على الاستراتيجية المالية عادة مصطلح السياسة المالية وأحياناً السياسة التمويلية لأنها تحدد وسائل التمويل والأهداف المتعلقة بها عن طريق رسم استراتيجية مالية تحدد اختيارات الشركة فيما يخص مصادر التمويل المتاحة والمتوفرة.
- تحديد هيكل الميزانية: تقوم الشركة باتخاذ قرارات استراتيجية للتغيير في وزن مكونات الميزانية المالية للمؤسسة
- تحديد أهداف التمويل (ملاحح الاستثمار): يجب أن تتسم الاستراتيجية المالية بالوضوح فيما يتعلق بفرص وطموحات الاستخدامات المراد تحقيقها. ولذلك، تقتزن الاستراتيجية المالية عادة بكلمة استثمارية: استراتيجية مالية واستثمارية، أو سياسة التمويل والاستثمار.

ثالثاً: خطوات إعداد الاستراتيجية المالية:

لتقديم خطوات إعداد الاستراتيجية المالية، من الضروري التطرق إلى المراحل الأساسية التي تهدف إلى تأمين امدادات نقدية كافية ومنظمة، بالإضافة إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتضمن توجيه الموارد المالية نحو تحقيق الميزة التنافسية. وفي هذا المطلب نتطرق إلى خطوات إعداد الاستراتيجية المالية والتي تتمثل في:

1. **التشخيص المالي:** إن أول مرحلة يقوم بها واضع الاستراتيجية المالية هي التشخيص المالي حيث يعرف التشخيص على أنه: عملية جمع، معالجة وهيكله للمعلومة قصد كشف التهديدات والفرص من المحيط ومقابلتها مع نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة¹. أي بمعنى توفير معلومات تحليلية، شاملة ومفصلة عن الوضع المالي للمؤسسة قديماً وحاضراً لاستخراج نقاط القوة والضعف وكذلك تحليل وفهم المخاطر، التهديدات والفرص المتاحة لتحديد أفضل مسار للعمل.
2. **الاختيار المالي:** يتم في هذه المرحلة اختيار الاستراتيجية المالية عن طريق إعادة المؤسسة إلى سوق موارد التمويل وإعادة النظر إزاء حالة المساهمين، المصرفيين، المنافسين، كما يجب أن يكون اختيار الاستراتيجية المالية منسجماً ومتوافقاً مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في المستوى الأعلى².

¹ جوهـر منصـرية، فعـالية النـظام المحـاسبـي المـالي فـي الـاستـراتـيجـية المـالية للمؤسسة، دراسة حالة شركة أطلس للمشروبات ABC_Pepsi مجمع صيدال_ فرع بيوتيك وحدة الحراش، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم التجارية جامعة الجزائر 03، 2012_2013 ص 79

² أمال لعقون، دور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في دعم الاستراتيجية المالية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021_2022، ص 94.

3. **التخطيط المالي:** بعد القيام بالاختيار المالي يتم تجسيد هذه الخيارات في مخططات التمويل¹.
4. **التنفيذ والمراقبة:** في الأخير وبعد القيام بالتخطيط المالي للموارد والتوظيفات المستقبلية يتم تنفيذ ما تم التخطيط له، ليتم بعده القيام بتحليل الانحرافات بين التقديرات والإنجازات الفعلية بهدف الحكم على أداء المؤسسة واكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب التي كانت وراء حدوثها، ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل الحفاظ على الصحة المالية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تنشط فيه².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستراتيجية المالية.

تعتبر الاستراتيجية المالية عنصرا أساسيا لنجاح أي منظمة أو شركة في بيئة الأعمال. إذ تعكس الاستراتيجية المالية رؤية مدروسة لإدارة الأموال واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة لنمو مستدام، وتقليل مخاطر المالية لتعزيز قيمة المساهمين، كما أنها تساهم في تعزيز الميزة التنافسية على المدى البعيد.

أولاً: أهمية الاستراتيجية المالية:

تلخص أهمية الاستراتيجية المالية في النقاط التالية:

1_ الاستراتيجية المالية وسيلة لمواجهة مستجدات المحيط: في ظل العولمة اكتسب محيط الأعمال

بعداً دولياً، حيث أصبح من الصعب التأقلم معه، بسبب العديد من المتغيرات الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، ولمواجهة هذه الوضعية يجب على المؤسسة تبني استراتيجية مالية فعالة، تضمن بها التسيير الجيد لأموالها بما يكفل تعزيز المشاريع الاستثمارية. واستغلال الفرص المتاحة وتقليل تأثير المخاطر البيئية³.

2_ الاستراتيجية المالية أداة للنمو: النمو ليس ظاهرة عشوائية، بل هو نتيجة لمجموعة من القرارات

ذات الطبيعة الاستراتيجية، فلكل مؤسسة منهجية معينة في اختيار الاستراتيجية المناسبة⁴.

¹ بوصبع هناء، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية _دراسة ميدانية_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 5، تاريخ النشر: 2016/06/05، ص 121

² جوه مناصرية، فعالية النظام المحاسبي المالي في الاستراتيجية المالية للمؤسسة، دراسة حالة شركة أطلس للمشروبات ABC_Pepsi مجمع صيدال_ فرع بيوتيك وحدة الحراش، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم التجارية جامعة الجزائر 03، 2012_2013 ص 82

³ بوصبع هناء، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁴ بن داود حياة، سالم حبيبة، "الاستراتيجية المالية وأثرها على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لدولة الجزائر" خلال الفترة (1990_2020) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة ابن خلدون_ تيارت_ 2022_2023 ص 21

3_ الاستراتيجية المالية كآلية لخلق القيمة المالية في المؤسسة: إن تحقيق العوائد النقدية يمثل جوهر خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، حيث تساهم النسب المالية بإعطاء كفاءة للأنشطة الخالقة للقيمة وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المالية ضمن استراتيجية محددة.

4_ الاستراتيجية المالية وتحقيق ميزة تنافسية من منطلق تحسين الأداء: عدم ثبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتغير الدائم فيها يجعلها أمام تعديل مستمر لاختياراتها الاستراتيجية خلال مراحل تنفيذها لاستراتيجيتها، إذا اقتضت هذه التغيرات ذلك¹.

ثانياً: أهداف الاستراتيجية المالية:

تهدف إدارة المؤسسة من خلال بناء الاستراتيجية المالية إلى:²

1_ تعظيم قيمة المؤسسة:

تعتبر من أهم أهداف الاستراتيجية المالية فهي حصيصة القرارات المالية (الاستثمار والتمويل) كما تؤثر هذه القرارات على قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن تحققه بالإضافة إلى ما ينتج عنه من أخطار. وتتأثر القيمة بالعناصر التالية:

- _ العائد المتوقع عن السهم حيث يؤدي ارتفاعه إلى زيادة تلقائية في قيمته وقيمة المؤسسة.
- _ الأرباح الموزعة إذ أن نسبة زيادة نسبة التوزيع تزيد من القيمة الحالية للمؤسسة.
- _ اعتماد المؤسسة على الدين بحيث الزيادة في الدين تؤدي إلى الزيادة في الأرباح لكن في نفس الوقت زيادة الخطر.

¹ أمال لعقون، دور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في دعم الاستراتيجية المالية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2021_2022، ص82.

² بوقرومي فاطمة الزهرة، دور النظام المحاسبي في تفعيل الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة ميديتراين فلوت قلاص-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2012_2013، ص39ص40.

2_ السيولة:

يعطى للسيولة في المؤسسة على المدى القصير أهمية كبيرة، وتتمحور حول توافر الأموال عند الحاجة إليها مع إمكانية الحصول عليها بتكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها. وأبرز ما توفره:

_ تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المقرضين والمتعاملين معها.

_ الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها وتفاذي خطر الإفلاس لضمان استمرارية المؤسسة.

_ مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية.

3_ الربحية:

تعتبر الربحية أمر ضروري لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر يهتم الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، حيث أنها تستعمل لقياس كفاءة لإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا نجد أن جهدا كبيرا من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه بالدرجة الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها، بحيث لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس درجة الخطر¹.

¹ أمال لعقون، دور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في دعم الاستراتيجية المالية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021_2022، ص84.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، بحيث ظهر هذا مصطلح كمفهوم جديد شغل حيزا ومكانة هامة لدى الباحثين ومفكرين الإدارة الاستراتيجية، فهو العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

أولاً: المنافسة:

لغة: "هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد، وتنافس الناس تباروا فيم بينهم دون أن يلحق أحدهم الضرر بالآخر.¹

تعدد تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة على أنها حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق، أي أنها تتحدد على أساس السوق والمنتجات المعروضة فيه.²

اصطلاحاً:

هي التسابق إلى عرض السلع والخدمات رغبة في الانفراد بالمستهلكين. وحرية التنافس تعني حق الدخول إلى السوق أو ممارسة حرية العرض دون قيود. ويقصد بالتنافس هنا تزامم التجار أو الصناع على ترويج أكبر قدر من منتجاتهم أو خدماتهم من خلال جذب أكبر عدد من العملاء، ويحقق التجار هذه الغاية مستندين إلى حرية المنافسة قيما بينهم وحرية الاختيار لدى الجمهور المستهلكين.³

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أي كانت طبيعتها. غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى انصفت بكونها أحد الشروط

¹ سامي صالح بناي، دور السياستين المالية والنقدية في تعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية الدولية (تجارب دول مختارة) مع إشارة خاصة للعراق جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية 2023 ص 26
² جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص 102.
³ جهيد سحوت، مفهوم حماية المستهلك من الممارسات المقيدة للمنافسة والاحتكار في الاقتصادي-القانوني وأحكام الشريعة الإسلامية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص 404

اللزامة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع¹.

لهذا نقول أن المنافسة شعور داخلي يدفع الفرد إلى التنافس مع الآخرين بغية تطوير مهاراته و التفوق على الآخرين

ثانيا: مفهوم التنافسية:

يصعب إعطاء تعريف محدد للتنافسية فقد عرفت كما يلي:

1. التنافسية هي: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد.²
 2. التنافسية هي القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.³
 3. كما يتمحور تعريفها للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية فالتعريف للتنافسية ينص على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.⁴
- بناءً على ما سبق يمكن الخروج بتعريف للتنافسية على أنها الإمكانية والقدرة على تزويد وتوفير خدمات أكثر فعالية ونجاعة من المنافسين الآخرين.
- لذلك نجزم القول بأنه رغم العلاقة بين المنافسة والتنافسية إلا أن يتعين التمييز بينهما بحيث المنافسة تلمح إلى حالة الصراع والبيئة التي تبرز فيها التنافسية قصد تحقيق أهداف، أما التنافسية فهي الوسيلة، المهارات والقدرة على التنافس التي تضمن النجاح والاستمرار.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر _باتنة_ 2007_2008 ص59

² عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف،-2010_2011، ص73.

³ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات لصناعية برويبة 2008_2012_SNV، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 34

⁴ زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018_2019، ص78

أما فيما يخص الميزة التنافسية فنجد لها التعاريف الآتية:

1. ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.¹
 2. وتعرف على أنها المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها من مجالا المنتج، السعر، الكلفة والتركيز على الإنتاج.²
 3. بينما أعطى بورتر تعريفا أكثر دلالة نظرا لتركيزه على جوهر الميزة التنافسية وأعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، ويتضح أن Porter يؤكد أن جوهر الميزة التنافسية هي الإبداع.³
- وتتمتع الميزة بعدة خصائص نذكر منها:

- ✓ _تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين، وتجنب التشابه لتحقيق التميز.
- ✓ _تؤسس على المدى الطويل، لأنها تهتم بالفرص المستقبلية.⁴

ثالثا: عوامل ظهور الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، تبعا لنشاط المؤسسة، وإمكانياتها المادية والبشرية وحجم المنافسة في قطاع النشاط، ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية يمكن إيجازها فيما يلي:⁵

¹ عيسى نبوية، إدارة رأي المال الفكرية القدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و لتسيير لجامعة تلمسان-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015_2016، ص58.

² جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018، ص104.

³ مختار عبد الهادي، تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير جامعة ابن خلدون تيارت، 2006_2007، ص50.

⁴ مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ دور البقطة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو. تاريخ النشر: 2019/06/03 مجلد 6 العدد 1 ص33

⁵ مصباح عائشة، عبد الفتاح خمخ، مرجع سبق ذكره ص33

1_ العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل والتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية أو القانونية.

قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم ومرونتهم التي تمكنهم من تحقيق اكتشافات تكنولوجيا تلبي احتياجات السوق.

2_ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء، أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية، وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الإبداع في خلق فائدة جديدة¹.

رابعا: **محددات الميزة التنافسية:**

1. حجم الميزة التنافسية:

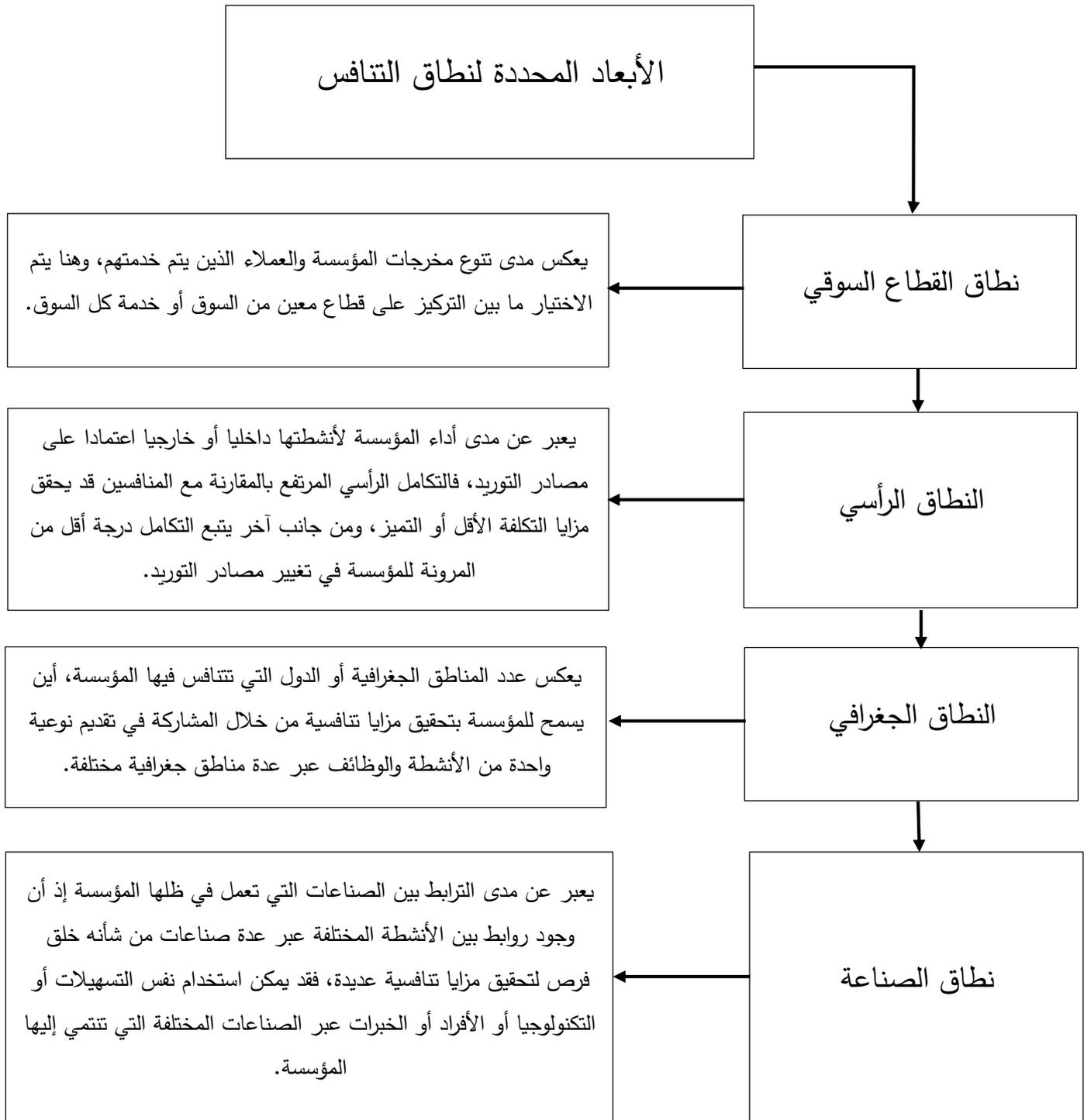
تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة حتى تضمن وجودها في السوق، لكن قد يصعب عليها ذلك بسبب اكتشافها من طرف المنافسين و تقليدها أي أنه لا يتم استغلالها إلا لفترة محدودة مما تجبر المؤسسة على البحث و التطوير المستمر لأسباب تميزها، و مثلما هناك دورة حياة للمنتج فالميزة التنافسية أيضا تخضع بدورها إلى دورة حياة، فتمر هذه الأخيرة بمرحلة النمو السريع، ثم التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الحاجة ابتكار و إبداع جديد لتخفيض التكلفة أو تمييز المنتج.²

2. نطاق التنافس:

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع، يمكن أن يحقق وفورات التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد للنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي³ :

¹ مرزوق رندة، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقال بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016_2017 ص 32
² د. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01 (2021)، ص 29
³ عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات _ برج بو عرييج_ أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر_ بسكرة_ 2018_2019، ص 76

الشكل رقم (1-3): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس



المصدر: عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات_ برج بوعريبيج_ أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر_ بسكرة_ 2018_2019، ص76

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: نميز نوعين من الميزة التنافسية وهي:

✓ ميزة التكلفة الأقل:

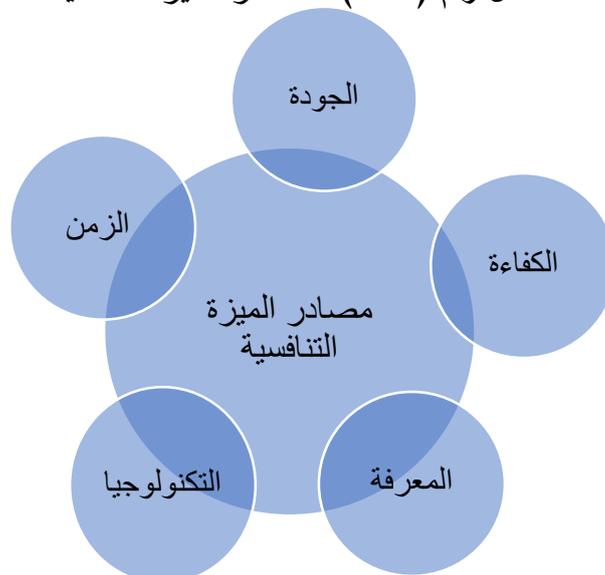
يمكن للمنظمة أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا ما استطاعت ممارسة نشاطاتها والحصول على منتج وفق تكاليف أقل من المنافسين، بحيث التكلفة الأقل ترفع من درجة المنافسة من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية وعلى المنظمة أن تعمل للحفاظ على هذه الميزة وضمان الاستمرارية.¹

✓ ميزة تميز المنتج:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة للمستهلكين أي بعبارة أخرى أن المؤسسة المنتجة يتعين عليها أن تغطي قيمة مضافة، لها من الدور في التأثير على قرار المستهلك واستقطابه من أجل اقتناء سلعتها بصورة تتناسب مع تطلعاته ورغباته.²

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية: أهمها

الشكل رقم (1-4): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبين بناءً على الدراسة الحالية:

¹عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف،-2010-2011، ص82

²بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع مالية ومراقبة، جامعة جيلالي ليابس بسبدي بلعباس، 2015_2016

1. **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.¹
2. **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.²
3. **الكفاءة:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وهذا لأنها تمس العنصر البشري. فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.³
4. **الوقت:** يعتبر الوقت المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب الوصول إلى الزبون والسرعة في تلبية متطلباته واحتياجاته والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، فالوقت يعادل المال، الإنتاجية، والجودة العالية، فهو يمكن المؤسسة من خفض التكاليف وتعظيم أرباحها وتقوية مكانتها في السوق، وبالتالي تحسين سمعة الشركة وتنمية سمعتها.⁴
5. **المعرفة:** يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة، لأن المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة⁵

1 عيسى نبوية، إدارة رأي المال الفكرية القدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و لتسيير لجامعة تلمسان-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015_2016، ص88

2 حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من تجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان،-2010_2011.

3 مختار عبد الهادي، تطبيق المواصفات الدولية ISO 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير جامعة ابن خلدون تيارت، 2006_2007، ص62

4 أحمد إبراهيم سعد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2017، ص27.

5 د. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6 العدد01(2021)

المبحث الثالث: الاستراتيجية المالية وعلاقتها بالتنافسية الاقتصادية

بعد التطرق إلى الإطار العام لكل من الاستراتيجية المالية وكذا التنافسية الاقتصادية، سوف نتطرق إلى العلاقة التي تجمع بينهما:

المطلب الأول: علاقة القرارات المالية بالأداء الاقتصادي للمؤسسة

تلعب القرارات المالية دوراً هاماً في نجاح الاستراتيجية المالية وتؤثر هذه الأخيرة على الأداء المالي للمؤسسة بحيث تشكل دورة مترابطة تساهم في تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية للمؤسسة على المدى الطويل.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

قبل التطرق لتعريف اتخاذ القرار تجدر الإشارة على أن هناك فرق مفهومي بين القرار واتخاذ القرار، فالقرار يعني اختيار بديل واحد من بديلين أو أكثر، في حين عملية اتخاذ القرار تشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين في اختيار البدائل.¹ ويمكن تعريف القرار على أنه " تصرف يتعلق ببديل تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة من أجل الاختيار بينها قصد مواجهة مشكلة معينة أو تحقيق هدف من بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها حسب المواقف والظروف المتاحة.² يرى هيربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المدير في أي مؤسسة حيث أشار إلى أن وقت عمل المدير بمؤسسته يقضيه في ثلاث أنشطة تعتبر أساس اتخاذ القرار هي:

- البحث عن المشاكل التي يتم بصدها اتخاذ القرارات
- تحديد البدائل كحل للمشكلة
- اختيار أحد أفضل هذه البدائل.³

كما تعرف بأنها نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما. وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة.¹

¹سندية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار "دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، 2015، ص 19.

² سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018، ص 3

³ بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع الرياض سظيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبل-، 2016_2017، ص 86

وتعرف أيضا بأنها عملية تدل على النظام المتكامل من العمليات التي تحدد المشكلات والبدائل والتقييم واختيار البديل الأفضل.²

من التعاريف السابقة نقول أن عملية اتخاذ قرار هي عبارة عن جهد فكري يشمل الصراع بين الأفكار المختلفة و المعلومات المتاحة و اختيار أفضلها من أجل خلق حلول مساعدة ذو كفاءة و بالتالي زيادة فرص النجاح.

ثانيا: القرار المالي:

تعرف القرارات المالية بأنها اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية و الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم و التقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها و تعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية.³

وهو أيضا كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول.⁴

وبهذا نقول بأن القرار المالي هو الحسم بين عدة بدائل وحلول مختلفة واختيار أفضلها من أجل تحقيق أهداف مالية محددة.

ثالثا: مراحل صنع القرار المالي:

1_مرحلة البحوث والدراسات: يتم من خلالها تطبيق أساليب المنهج الاستقرائي لتحسين نوعية القرارات الأساسية في المؤسسة، أي الاستقصاء المنظم عن المعلومات التي يحتويها التنظيم الرسمي لتحسين نوعية القرارات المالية التي تتخذ في هذا المجال.⁵

2_مرحلة التحليل لاتخاذ القرار:

فتحليل البيانات يخضع لنوعين من الإجراءات يطبق الأول على البيانات المستخلصة من البحث فتستخدم الأساليب الكمية في التحليل قبل استخدامها كأساس لاتخاذ قرار والنوع الثاني هو البحوث

¹ إسمهان خلفي، سليمة عبد الله، نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد1، 2018، ص3.

² زروق عثمان بلال، محمد عامر العمري، أثر خصائص المعلومات المحاسبية على جودة اتخاذ القرارات _دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار _ سلطنة عمان، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية 78-99، Vol 27, No 3, 2019, pp 82

³ أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز "معسكر")، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، عدد01 لشهر أبريل 2020 ص 327

⁴ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة _دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008_2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرياح_ ورقلة_ 2016_2017 ص96.

⁵ محمد البشير بن عمر، نفس المرجع، ص 101

الاستدلالية فيتم وضع مجموعة من الافتراضات المعقولة والمنطقية لظاهرة المالية ويهدف البحث للتحقق من صحة الفرض واستخلاص النتائج التي على ضوءها يتخذ القرار المالي.¹

3_مرحلة التخطيط والرقابة:

للتأكد من سلامة القرار وفاعليته لابد من وجود خطة واقعية وموازنات تفصيلية للأداء والرقابة والطريقة المثلى لتشغيل القرار هي تطبيق نظام الموازنات لكل فرع من فروع الخريطة التنظيمية والرقابية.²

الشكل رقم(1-5): مراحل صنع القرار المالي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الدراسة الحالية

رابعاً: أنواع القرارات المالية:

يمكن اعتبار عدة أنواع من القرارات المالية نذكر منها ما يلي:

1) قرارات التمويل:

تعتبر قرارات التمويل من أهم وأبعد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية، وذلك بتقييم جميع العوامل ذات الصلة واختيار القرار الذي يسعى لتحديد الهيكل التمويلي الأمثل الذي يسمح بتعظيم ثروة الملاك.

قبل إعطاء مفهوم للقرار التمويلي سنتطرق إلى تعريف التمويل ونذكر منها:

- لإعطاء مفهوم شامل نقول: هو عملية الحصول على الأموال وتحديد الهيكل المالي للمؤسسة، وذلك بتحديد المزيج المناسب من التمويل بالدين والتمويل بالملكية، وجعل تكلفة التمويل في حدها الأدنى بما يعظم ثروة المساهمين وقيمة المؤسسة وهي دوما الأهداف الأساسية لقرارات

¹ أبو الجذري صابر، دور أليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي، دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة عين السمارة_قسنطينة_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، 2014_2015، ص 36

² أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز "معسكر")، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، عدد01 لشهر أفريل 2020 ص328

الإدارة المالية، وبالتالي فإن أي قرار تمويلي يجب أن يحافظ على الأقل على القيمة الجارية للمؤسسة وهذا يتطلب دراية بالأسواق المالية التي من خلالها يتم الحصول على الأموال ولهذا يتوجب على المدراء الماليين عند الحاذق قراراتهم التمويلية الأخذ بعين الاعتبار أن مصادر التمويل متعددة وأنه يترتب على كل منها عائد ومخاطرة، حيث يمثل العائد مقدار الزيادة عن تكلفة التمويل أما المخاطرة هي المخاطر المالية.¹

وعليه نعرف قرارات التمويل كالاتي:

_ هي القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار وهي هيكل رأس المال ومصادر التمويل.²

_ يعتبر اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة من بين الوظائف الأساسية كونه يتعلق بتحديد هيكل التمويل الأمثل أي مزيج التمويل الأمثل الذي تخفض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى.³

(2) قرارات الاستثمار:

- يعرف الاستثمار بأنه: استخدام رأس المال لتمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة، وعليه فأساس تقييم واختيار الاستثمار يرتكز على: تكلفة الأموال المستثمرة في المشروع الاستثماري؛ العوائد المنتظرة من هذا المشروع الاستثماري. هنا يمكن اعتبار الاستثمار بأنه رهان تقوم به المؤسسة مقابل نتائج غير مضمونة في المستقبل (سلبية أو ايجابية)، كأن تقدم على شراء أسهم تدر عليها إيرادات معتبرة سنوياً، وتحمل بذلك خطر وقوع خسارة.⁴
- وعرفه كينز: هو تك النفقة التي تحفز على الشراء والتي بدورها تخلق الاستثمارات.⁵

أما قرار الاستثمار فهو:

¹سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018، ص، ص 30، 31

² محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة _دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008_2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح _ورقلة، 2016_2017، ص 108

³ ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أن سي أروبية للفترة (2014_2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 2 السنة 2021، ص 250

⁴ زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر، المجلد 01، العدد 01 ديسمبر 2017 ص 247

⁵ بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع الرياض سطيف-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2016_2017، ص 98

- هو القرار الذي ينصب اهتمام متخذها على كيفية توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها، أي التوظيف الأفضل بهدف الحصول على عوائد الملائمة لمستوى المخاطرة الذي تتعرض لها هذه الأموال عند توظيفها.¹
- وهو أيضا القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة من ربح أو فائدة على عدة فترات متتالية.²

(3) قرارات توزيع الأرباح:

تصاحب كلا من القرارات التمويلية والاستثمار قرار توزيع الأرباح فكلما توازنت الاحتياجات التمويلية والأهداف الاستثمارية كلما توقعت المؤسسة ارتفاع نسبة أرباحها، لذلك سنتطرق لتعريفها:

- تعريف قرار توزيع الأرباح (سياسة توزيع الأرباح): هناك عدة تعاريف تطرقت لقرار توزيع الأرباح من فكرة أنه سياسة تعتمد على المؤسسة لتوزيع أرباحها المحققة خلال فترة زمنية محددة، إذ يعرف الربح في هذه الحالة على أنه هو العائد الذي تتحصل عليه المؤسسة من ممارستها لنشاطها المقرر لها والذي يعبر عنه حسابيا بالفرق الإيجابي بين الإيرادات المحققة من قبل المؤسسة والنفقات المدفوعة من قبلها، أو بطريقة أخرى الفرق الإيجابي بين أصول المؤسسة وخصومها.³
- وهي أيضا "جزء من الأرباح التي يقوم المسير بتوزيعها على الملاك بعد موافقة الجمعية العامة، في شكل نقدي أو عيني، هذه الأرباح ناتجة عن نشاط الدورة الحالية أو دورات سابقة لتلبية حاجة الملاك أو لإرسال إشارة للسوق عن وضعية معينة، وتكون هذه التوزيعات من الموارد الداخلية أو من الاستدانة.⁴

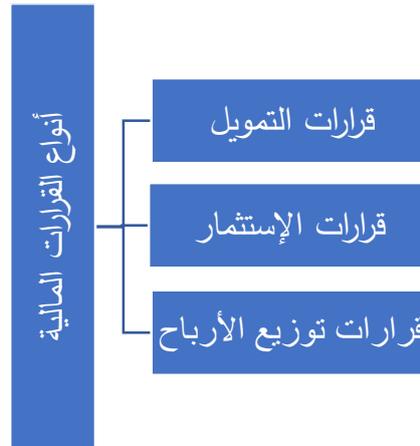
¹ ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة أن سي أروبية للفترة (2014_2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 2 السنة 2021، ص 249

² جمام محمود، أميرة دباش، أثر عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية-دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر- مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 26 مارس 2017 السنة التاسعة، ص 7

³ سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018، ص 58

⁴ علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009، ص 122

الشكل رقم (1-6): أنواع القرارات المالية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسة الحالية

خامسا: الأداء الإقتصادي للمؤسسة:

(1) مفهوم الأداء :

- إن مصطلح "الأداء" هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance و التي تعني وضعية الحصان في السباق، حيث ترجمت إلى الفرنسية، و بذلك أخذت مجالا واسعا للتطبيق و إستعملت في ميادين متعددة، فعلاوة عن مجال التسيير إستعملت في ميدان الرياضة و الميكانيك و في كل مجالات الحياة الإقتصادية.¹
- يعرف الأداء حسب Druker أنه قدرة المؤسسة على الإستمرار و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و الموارد البشرية، أما Thomas Gillert يعرفه على أنه التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²
- و يعرف بأنه عملية التقييم و التقدير المؤسسة، و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل. و يعني الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب على هذا التقييم وصف

¹نجاة كراس، جودة العلاقات العامة وأثرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2006_ 2007 ص 164

²أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن و بطاقة الأداء المتوازن) -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة-مجلة الباحث_ عدد15/2015 ص 71

الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو إستحقاق معين " ممتاز ، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا".¹

أي هو النتيجة التي يتم تحقيقها من خلال القيام بعملية ما.

(2) أنواع الأداء :

يقسم إلى نوعين أساسيين:

- ✓ الأداء الداخلي الذي يعبر عن أداء الوحدة نتيجة لما تمتلكه من موارد (بشرية مالية و تقنية)
- ✓ الأداء الخارجي الناتج عن تفاعل المؤسسة مع متغيرات محيطها مما يسمح لها بتحقيق نتائج معينة.²

(3) مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة:

إن تقييم الأداء يكمن النظر إليه على أنه قياس فعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها. و المستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. كما أن عملية التقييم يمكن اعتبارها طريقة التأكد من استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المحسطة و قد ظهرت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاية الإنتاجية و الإدارية للمشروع، ويتناول التقييم مختلف أنواع النشاط في المؤسسة و التأكد من استخدام كفاءة عناصر الإنتاج المتاحة، وكذا التأكد من كفاءة تحقيق النتائج المستهدفة في كل أوجه النشاط، و بذلك يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عبارة عن رقابة على مراحل العمليات في المشروع أو المؤسسة بداية من تحديد الأهداف ثم وضع الخطة و التطبيق وصولا إلى جني الأرباح عن طريق الإنتاجية و الذي يعتبر من الضرورات الإستراتيجية.³

¹ محمد البشير بن عمر، محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة _دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008_2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح_ورقطة، 2016_2017، ص 170

² بن زكورة العونية، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر -مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(ABPR) المجلد 16، العدد01 جوان 2020 ص 110

³ نجاة كراس، جودة العلاقات العامة وأثرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2006_2007 ، ص166

سادسا: مفهوم الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...). كما يتمثل الأداء الاقتصادي في قدرة المؤسسة على كسب ثقة المساهمين والذباتن ويتم قياس هذا الأداء من خلال الميزانية وحساب النتائج.¹

نستنتج ونقول بأن القرارات تلعب دورا هاما في تحديد أداء المؤسسة الاقتصادي ولهما تأثير متبادل بين بعضهما البعض، فالمزيج الجيد من القرارات المالية بشكل صائب وحكيم ينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة من خلال خلق الفرص وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين هيكل رأس المال ومنه تحقيق النمو المستدام وتعزيز قيمة المؤسسة الاقتصادية، وكلما حققت المؤسسة أداء قوي ومزدهر كلما كانت قادرة على توسيع نشاطاتها واتخاذ قرارات مالية استراتيجية صحيحة مع احتساب المخاطر.

المطلب الثاني: العلاقة بين الاستراتيجية المالية والتنافسية الاقتصادية للمؤسسة

يعتبر التفكير الاستراتيجي أحد مصادر الميزة التنافسية، لذلك تسعى المؤسسات إلى تعلم كيفية التفكير الاستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من العملاء المنافسين والمنظمة، ويتمثل مفتاح النجاح الاستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة مع العملاء والموردين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها، وهنا يأتي دور الاستراتيجية التي تبحث وتوسع من خلالها إدارة المؤسسة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها في بيئتها.

ان نظرية الموارد في الاستراتيجية مجموعة من العمليات أو الخيارات المتعلقة بمحفظه الموارد المتميزة في المؤسسة إنشاء تطويرا، محافظة واستعمالا في بناء الأفضليات التنافسية، وهو ما يضيف في الحقيقة إلى الاستراتيجية عناصر أخرى، أو بالأحرى يكشف فيها عن أبعاد جديدة، حيث أنه وبحسب هذه النظرية يتطلب تحقيق الهدف الرئيسي من الاستراتيجية جهود ثنائي الاتجاه، حيث أن المؤسسات تحتاج إلى السعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها و قدراتها من جهة، والاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية و توسعية تضمن لها النمو من جهة أخرى²

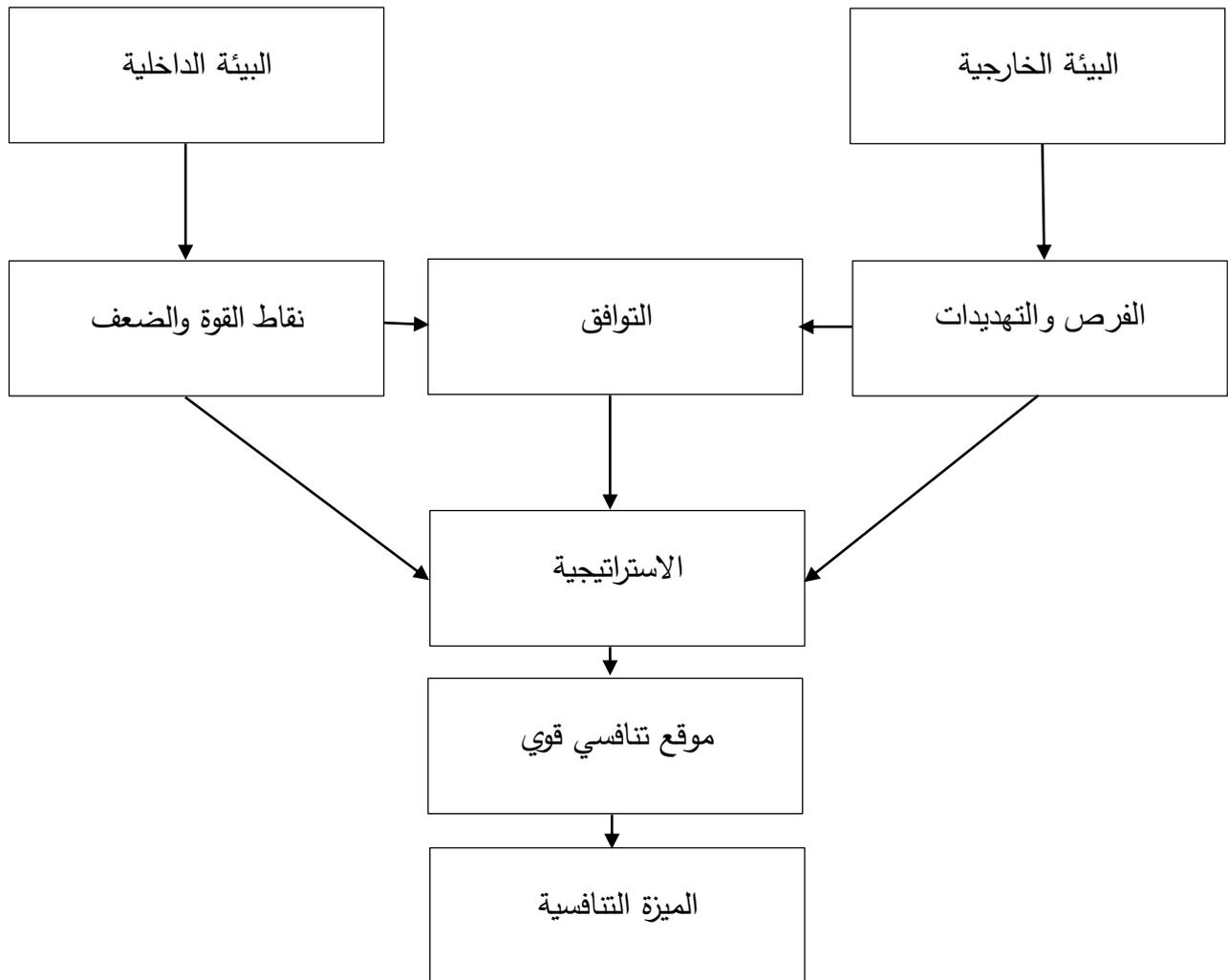
¹جعفر سعدي، رشيد مناصرية، أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، العدد15، المجلد2 سنة 2019، ص58.

²بين أحسن أحسن صلاح الدين، الإدارة الاستراتيجية، دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2022، ص 16

وتلعب الاستراتيجية المالية هنا دورا محوريا في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات المالية الحكيمة وبالتالي تخصيص المؤسسة مواردها بفعالية ما ينتج عنه تحقيق توازن بين النمو والربحية الأمر الذي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل.

إن فهم العلاقة بين استراتيجية المؤسسة المالية وقدرتها على التنافس أمر بالغ الأهمية، فيجب أن تتماشى الاستراتيجية المالية مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة بغية ضمان تكامل وتناسق القرارات المالية للمؤسسة مع توجهاتها، كما يجدر الإشارة أيضا إلى أن قرارات تخصيص رأس المال والتمويل والاستثمار وكذا إدارة التدفقات النقدية تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق من خلال تعزيز كفاءتها التشغيلية و تحسين صورتها أمام المستثمرين و العملاء بالإضافة إلى مساهمتها في تكيف المؤسسة مع التغيرات الحاصلة في بيئتها.

الشكل (1-7): الاستراتيجية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للعلاقة بين
الاستراتيجية المالية والتنافسية
الاقتصادية للمؤسسة

تمهيد:

بعد استكمال الفصل الأول الذي شمل الإطار المفاهيمي للاستراتيجية المالية ومحاولة إيجاد العلاقة بين هذه الأخيرة والتنافسية الاقتصادية للمؤسسة نظريا، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في "المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري" وذلك وفق التقسيم المنهجي الآتي

الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تيارت-

المبحث الثاني: دراسة حالة علاقة الاستراتيجية المالية بالتنافسية الاقتصادية لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري -تيارت-

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تيارت-

يقدم هذا المبحث لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال المعلومات التي يتضمنها مطالبه:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة تيارت هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تقع بمنطقة النشاطات بلدية تيارت وتتربع على مساحة تقدر بـ **26154** متر مربع. بأسطول يتكون من 33 حافلة يتضمن:

- 06 خطوط حضرية

- 01 خط شبه حضري

تهدف إلى التطوير المستمر للخدمات للرفي بعملية النقل العمومي الجماعي للمواطنين إلى أعلى مستوى من الأمان والراحة وزيادة الفعالية لتلبية طلبات الزبون.

أنشأت بتاريخ **2008/01/10** بموجب المرسوم الرئاسي رقم **06-500** المؤرخ في **2006/12/24** الخاص بإنشاء المؤسسات العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بداية النشاط **2008/04/09**.

المؤسسة المنشأة هي تحت وصاية وزير النقل والوزارة المختصة ومقرها بالمنطقة الصناعية زعرورة - طريق فرنده، بتيارت

وتقدم المؤسسة مجموعة من النشاطات الرئيسية المتمثلة في النقل الحضري وشبه الحضري على مستوى كامل تراب الولاية، والنشاطات المستحدثة المتمثلة في:

تكوين سائقي نقل الأشخاص والبضائع عبر مركز مجهز بأحدث الوسائل والتكنولوجيات من أجل الحرص على سلامة المواطن أو البضاعة المنقولة وكذا احترام التدابير الأمنية.

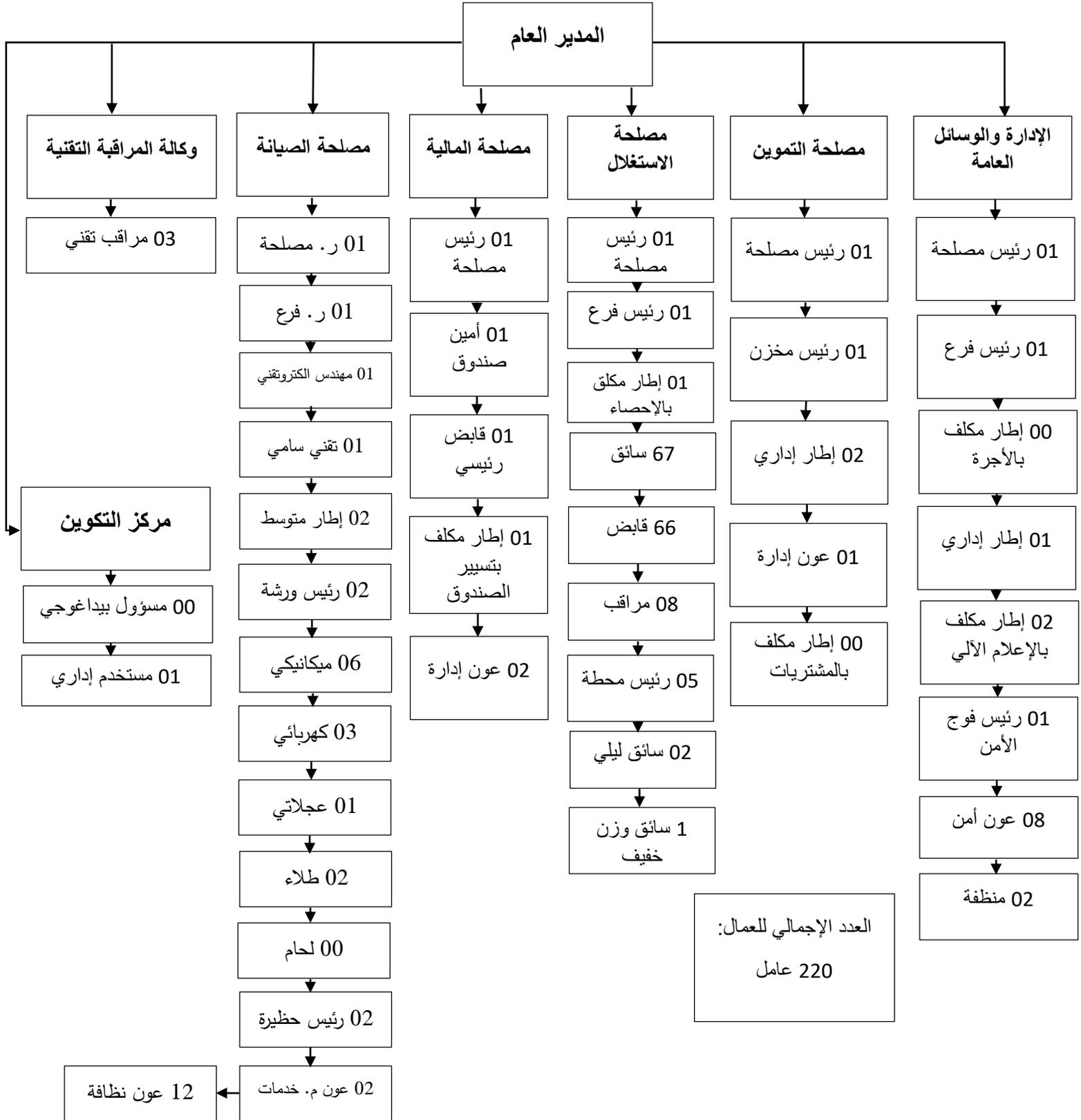
- خدمات الميكانيك السريعة: ورشة الميكانيك السريع تقدم جملة من الخدمات تشمل كل أنواع

المركبات الخفيفة والثقيلة وهي متميزة بعتاد متطور وجودة عالية للزيوت والمصافي وتحت رعاية فريق مؤهل ومتخصص وهذه الخدمات تشمل توازي وتوازن العجلات، تغيير وتصليح العجلات، تغيير ممتص الصدمات وتغيير مفاصل السيارات.

- محطة الخدمات لغسل وتشحيم السيارات: اضافة الى مركز التكوين وضعت المؤسسة محطة خدمات (غسل وتشحيم المركبات) مجهزة وتحت رعاية خاصة لتتمحور هذه الخدمات بغسل داخلي، خارجي غسل كلي، غسل المحرك وتغيير الزيت والمصافي حسب النوعية وبأسعار معقولة ومجانبة مراقبة العجلات كما وضعت المؤسسة بين ايديكم بطاقة اشتراك لتقدم خدمة مجانية بعد غسل كلي (09 مرات).
- المراقبة التقنية للسيارات الثقيلة والخفيفة الوزن

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (1-2): مخطط الهيكل التنظيمي



المصدر: الأمانة العامة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تيارت-

تنقسم المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت برئاسة مديرها العام إلى مجموعة من الأقسام والمصالح تتمثل في:

- 1- قسم الإدارة والوسائل: يضم هذا القسم 18 عاملا باختلاف مناصبهم تعمل على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة أين تقوم بدراسة المستخدمين وتوجيه العمال وفقا للمعايير المطلوبة
- 2- مصلحة التموين: يندرج تحتها 5 عمال، تعمل على توفير جميع مستلزمات المؤسسة من مشتريات ومراقبة حركة المخزون ومتابعة عمل المؤسسة
- 3- مصلحة الاستغلال: تضم هذه المصلحة أكبر عدد من العمال والذي يقدر بـ 152 عاملا تشمل جميع عمليات المؤسسة خلال فترة الاستغلال
- 4- مصلحة المالية: تضم 6 عمال مسؤوليتهم تسيير ومراقبة جميع العمليات المالية والمحاسبية من أجل الحفاظ على أموال المؤسسة، كما تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية ومقارنتها مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية
- 5- مصلحة الصيانة: تضم 39 عاملا يسهرون على توفير الحماية التامة للآلات والالتصينات والموارد التي تدخل في نشاط المؤسسة وكذا صيانتها وتصليحها عند حدوث أعطاب
- 6- وكالة المراقبة التقنية: تحتوي على 3 عمال يقدمون خدمات المراقبة التقنية لجميع أنواع السيارات سواء أسطول المؤسسة أو سيارات زبائن ومتعاملين خارجيين
- 7- مركز التكوين: يقوم بالإشراف على جميع النشاطات البيداغوجية داخل المؤسسة من تكوين للعمال والسائقين والتقنيين وغيرهم

الجدول (1-2): معدلات أعمار العمال حسب كل مصلحة

المصلحة	الفئة العمرية	30-21	40-31	50-41	59-51	65-60	المجموع
الاستغلال	06	40	77	27	02	152	
الصيانة	07	15	10	06	01	39	
المالية والمحاسبة	01	04	0	01	0	06	
الإدارة والوسائل العامة	03	04	09	02	0	18	
التموين	01	03	01	0	0	05	
المجموع الكلي	18	66	98	37	03	220	

المصدر: الأمانة العامة للمؤسسة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تيارت-

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تغطية كافة التراب الولائي فيما يخص خدمات النقل (الحضري وشبه الحضري ونقل البضائع) ووضع كافة الإمكانيات والخدمات والتسهيلات المتاحة أمام الجميع وبالتالي تشجيع المجتمع الاستهلاكي على التقرب من المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي تقدمها وكذا تطوير أنظمة النقل والتقنيات المستخدمة فيه في إطار مواكبة التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم هذا من جهة، والسعي لزيادة حجم المبيعات وتعظيم الأرباح من جهة أخرى.

وتسعى المؤسسة في إطار مخططات التنمية إلى:

- تغطية حاجات السوق بمختلف وسائل النقل
- تحسين وتطوير قطاع النقل فيما يخص طرق الدفع وتسهيل الاستخدام
- تحقيق الربح بما يهدف إلى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة
- توفير خدمات ذات جودة عالية لتغطية الاحتياجات المحلية

المبحث الثاني: دراسة حالة علاقة الاستراتيجية المالية بالتنافسية الاقتصادية لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري - تيارت -

سنتناول من خلال هذا المبحث الاستراتيجيات التي قامت المؤسسة بتبنيها والعمل عليها، أين سنستعرض محيط المؤسسة ومنافسيها على المستوى المحلي والوطني، ومن ثم نبين سلوك المؤسسة ونتائج المحققة من خلال دراسة ميدانية قمنا بها للفترة الممتدة من سنة 2017 إلى غاية 2023، حيث حاولنا تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وقياس مدى تأثير الاستراتيجية المالية على القدرة على المنافسة لدى المؤسسة

المطلب الأول: الاستراتيجية المالية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري

"التطوير المستمر بهدف الاستدامة" هو العنوان الرئيسي والبارز للاستراتيجية التي تبنتها مؤسسة ETUS تيارت وتتمثل في السعي إلى تطوير آليات تقديم الخدمات في السوق الذي شهد نوعا من المنافسة وبالتالي تحقيق نتائج جيدة مستقبلا وهذا ما تمت ملاحظته خلال الفترة 2018-2022.

أولا: طرق التمويل:

تلجأ المؤسسة في تمويلها إلى الاقتراض من البنوك (تدعيم الدولة) وهذا فيما يخص الجانب المالي من التمويل أي النقود والسيولة، بينما لجأت إلى إقامة مجموعة من الصفقات العمومية مع أشخاص معنويين أو طبيعيين من أجل تزويد مخازن المؤسسة بقطع الغيار كقطع المحركات وعلب السرعات والملحقات وغيرها الخاصة بأسطول حافلات المؤسسة ويمثل الملحق المرفق أدناه نسخة من إعلان طلب عروض مفتوح يتضمن تزويد المؤسسة بالاحتياجات والموارد السالفة الذكر.

ثانيا: الاستراتيجية المالية للمؤسسة

لقد وضعت المؤسسة استراتيجية مالية تضمن لها النجاح مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجهها من منافسة و توسع في المجال و بالتالي سعت إلى تعزيز و تطوير آليات تقديم الخدمات من زيادة في الخطوط إلى رقمنة الدفع و انشاء ما يسمى ببطاقة حافلتي التي كانت مؤسسة ETUS تيارت أول من قام بإنتاج بل و صاحبة الفكرة الأصلية و من ثم إخراجها إلى المستخدمين و المتعاملين و التي شهدت روجا كبيرا بفضل المميزات و التسهيلات التي قامت بها على غرار منافسيها على المستوى الوطني و حتى على المستوى الولائي من خواص و شركات النقل الخاصة بنقل العمال أو الطلبة و غيرها كما توسعت نشاطاتها إلى نقل البضائع وتقديم خدمات ميكانيك السيارات وكهرباء السيارات،

بالإضافة إلى خدمات الغسيل و المراقبة التقنية للسيارات، و أيضا بعض النشاطات البيداغوجية المتمثلة في تكوين سائقي الحافلات و مركبات نقل البضائع و كذا تكوين العمال في مجال إدارة المخزون و غيرها

ثالثا: الأهداف المسطرة من خلال الاستراتيجية المالية للمؤسسة:

من بين أهم الأهداف الاستراتيجية المرجوة هو وضع خطط لإعادة تحديد أولوية الموارد وتوجيهها وترشيد العمليات ومراقبتها وبالتالي الحكومة الفعالة في التسيير وكذا إعادة بعث استراتيجية البحث والتطوير كما تهدف إلى جعل المؤسسة مرجعا لمستقبل مؤسسة ذكية في جميع النواحي العملية وبطريقة علمية تعتمد على إدماج التكنولوجيا الحديثة في المعاملات من اجل توفير مناخ إيجابي ومثالي لنقل جماعي عملي ومستدام يساهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية في ولايتنا - تيارت ولقد آنت ثمارها إلى الآن

رابعا: محيط المؤسسة

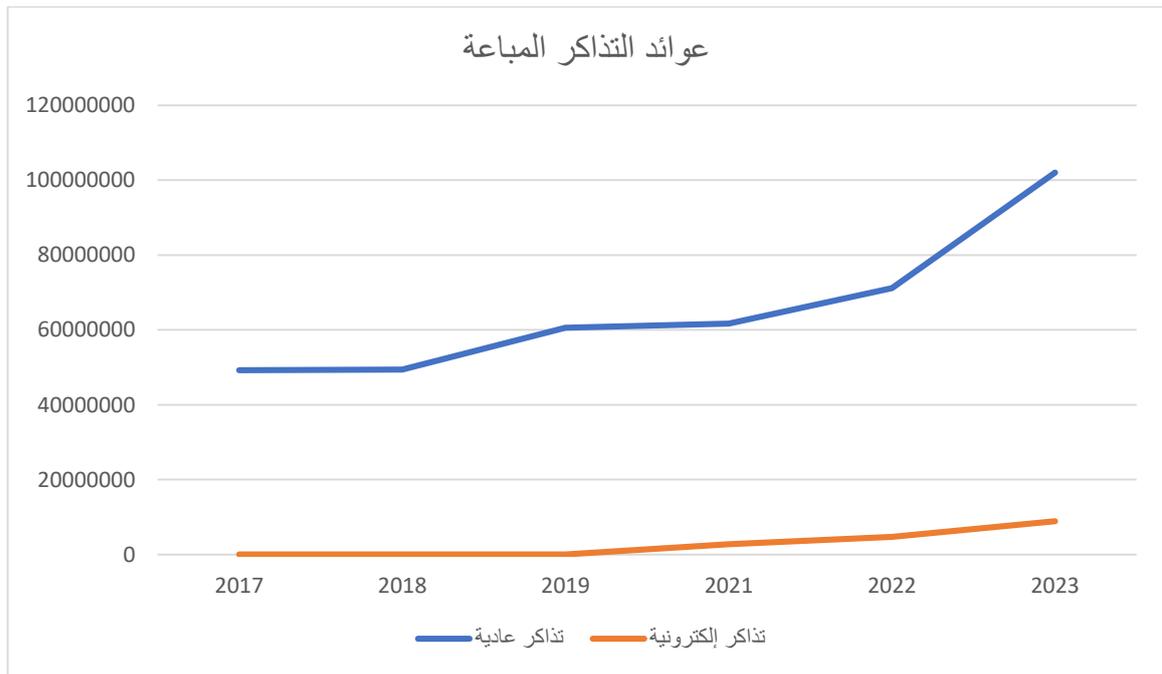
يحتوي قطاع النقل على مجموعة من المتعاملين على غرار المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري أين نجد الخواص منهم الأشخاص الطبيعيون (أصحاب الحافلات الصغيرة ميني-باص) الذين يمارسون نشاطاتهم على حيز كبير من الخطوط التي تغطيها مؤسسة ETUS بالإضافة إلى الشركات الخاصة للأشخاص المعنويين كحافلات نقل الطلبة وحافلات نقل العمال.

المطلب الثاني: علاقة الاستراتيجية المالية بالتنافسية الاقتصادية لدى مؤسسة ETUS تيارت

بعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها سنستعرض التحاليل التالية للفترة الممتدة بين 2017-2023:

أولاً: الأرباح من التذاكر

الشكل (2-2): عوائد التذاكر المباعة خلال الفترة 2017-2023



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول (2-2): عوائد التذاكر العادية والالكترونية المباعة من طرف المؤسسة خلال الفترة 2017-2023

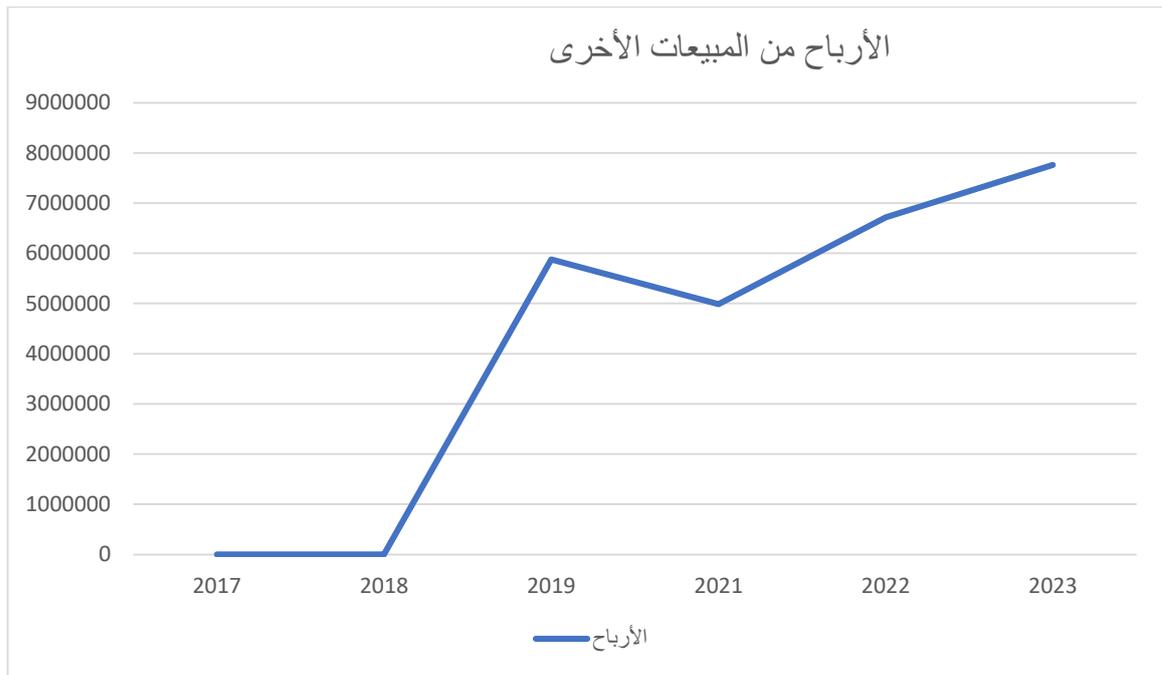
statistique						
LIBELLE	2017	2018	2019	2021	2022	2023
tickets	49 218 446,59	49 437 471,76	60 631 032,44	61 692 901,96	71 151 873,31	102 081 720,00
tickets électroniques	0,00	0,00	0,00	2 748 549,00	4 698 073,98	8 887 797,80

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ أن عائد التذاكر المباعة من طرف المؤسسة خلال فترة الدراسة في تزايد مستمر ، بحيث نرى أن العائد في سنة 2017 بلغ 49218446,56 دج ليصل سنة 2023 إلى ما مقداره 102081720 دج و هو تطور جد ملحوظ ، أين بدأ التغيير الملموس منذ سنة 2019 حيث كان الفرق في الزيادة بما يقارب 11 مليون وحدة نقدية أي كانت الزيادة بحوالي 18,5 بالمائة ، و نشير بالذكر إلى أن هذه السنة كانت المؤسسة قد انتهجت استراتيجيتها المالية الجديدة، أما بالنسبة لعوائد التذاكر الالكترونية فقد انتهجت هي الأخرى نهج التذاكر التقليدية أين دخلت حيز التنفيذ سنة 2021 و شهدت تطورا بنسبة قدرت بحوالي 42 بالمائة في كل سنة و هو تطور يمكن وصفه بالهائل و يصب في صالح المؤسسة

ثانيا: الأرباح من المبيعات الأخرى (الخدمات المستحدثة والثانوية)

الشكل (2-3): الأرباح المحققة من المبيعات الأخرى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول (2-3): الأرباح المحققة من المبيعات الأخرى

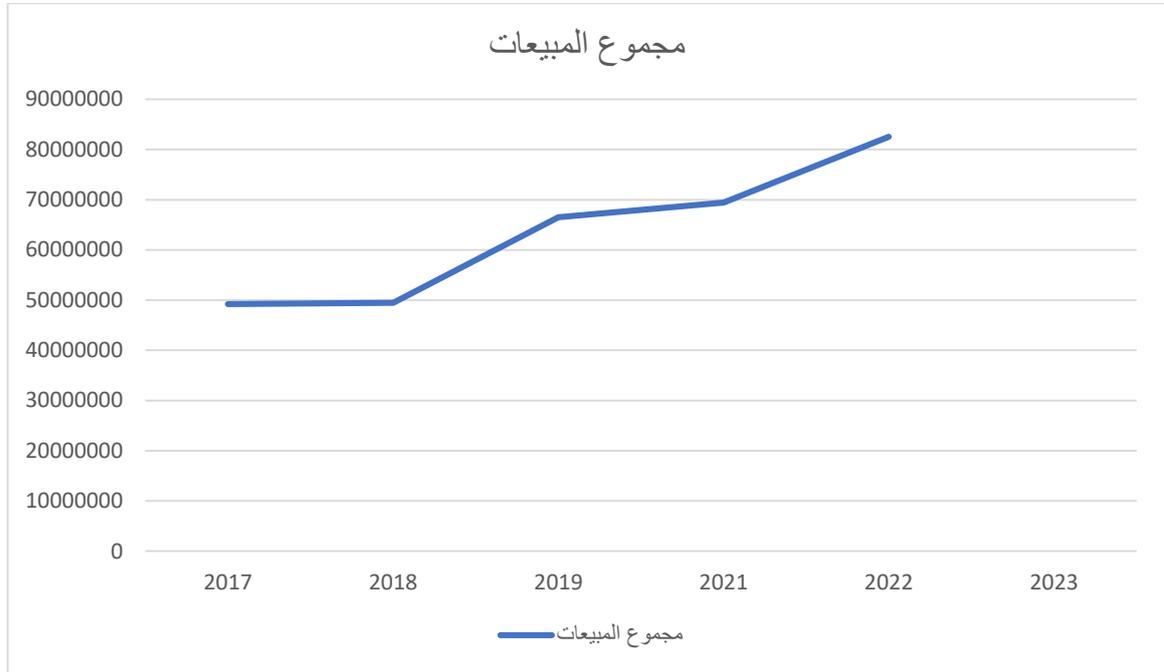
statistique						
LIBELLE	2017	2018	2019	2021	2022	2023
autres services	0,00	0,00	5 880 440,24	4 986 195,00	6 714 069,18	7 762 096,20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نرى أن المؤسسة قد نجحت في الحصول على أرباح إضافية من خلال النشاطات الإضافية التي سطرته في استراتيجيتها الحديثة و المتمثلة في تقديم خدمات الميكانيك السريعة و الغسل و التشحيم و خدمة المراقبة التقنية للسيارات و غيرها من الخدمات، بالإضافة إلى ذلك فإن الإقبال على هذه الخدمات في تزايد و هو ما بينته الأرباح المحققة فقد كان مجموع الأرباح في السنتين 2017 و 2018 00 دج و ذلك راجع إلى عدم دخول الأنشطة سالفة الذكر حيز التنفيذ، ثم تم تحقيق 5880440,24 دج في سنة 2019 عقبها تراجع طفيف في سنة 2021 أين قدرت عوائدها ب 4986195 دج ثم عادت لنتزايد مجددا في السنة الموالية أين لاحظنا زيادة في العوائد مقارنة بالسنتين اللتين سبقتا أين تم تحقيق 6714069,18 دج، لتصل قيمة العوائد في سنة 2023 إلى ما يعادل 7762096,20 دج، انطلاقا من المعطيات يمكننا القول أن نسبة الإقبال على هذه الأنشطة في تزايد أي أن الفئة المستهدفة في رضى عن نوع و جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تسير بخطى ثابتة على المسار المرسوم من خلال استراتيجيتها

ثالثاً: مجموع عوائد المبيعات

الشكل (2-4): مجموع عوائد مبيعات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول (2-4): مجموع عوائد مبيعات المؤسسة

statistique

LIBELLE	2017	2018	2019	2021	2022	2023
total de ventes	49 218 446,59	49 437 471,76	66 511 472,69	69 427 645,96	82 564 016,47	118 731 614,00

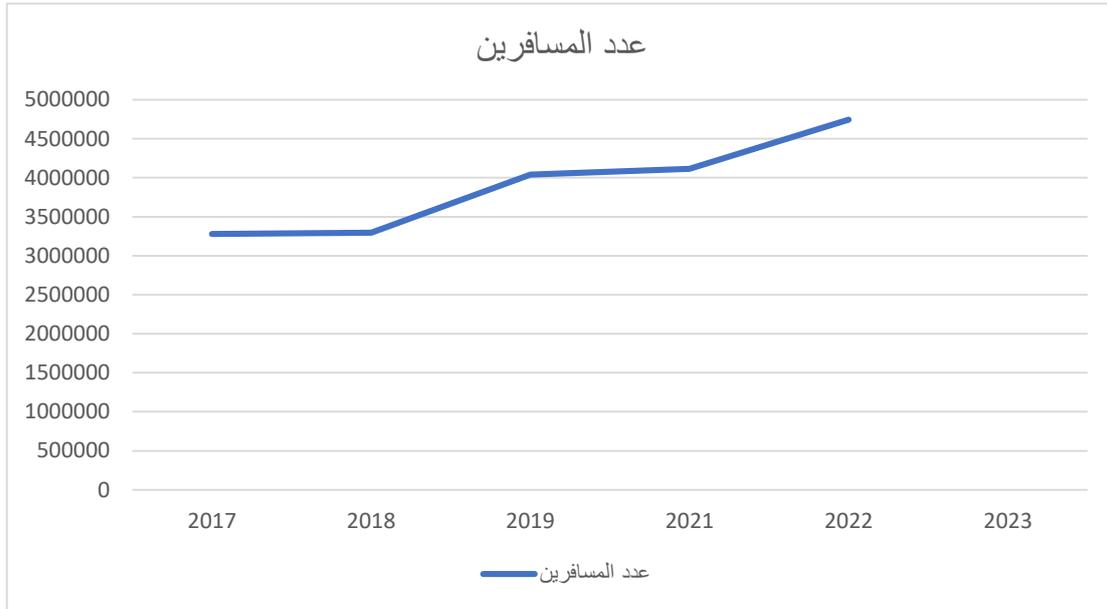
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة حققت زيادة ملحوظة وملموسة في مجموع مبيعاتها خلال فترة الدراسة خاصة بعد انتهاء استراتيجية مالية جديدة حيث كانت مجموع عوائد المبيعات الكلية للمؤسسة في سنة 2017 تعادل حوالي 49218446,59 دج وبعد دخول الاستراتيجية الجديدة حيز التنفيذ لاحظنا زيادة معتبرة في قيمة المبيعات أين قاربت 66511472,69 دج بينما في سنة 2023 بلغت ذروتها

لتحقق قيمة اجمالية تقدر ب: 118731614 دج، يمكن من خلال ما سبق القول إن الاستراتيجية الجديدة ساعدت المؤسسة على التطور والازدهار وكذا الوصول إلى مجموعة من الأهداف المسطرة كتعظيم الربح والتطور والاستدامة

رابعاً: عدد المسافرين

الشكل (2-5): عدد المسافرين الذين تم تغطيتهم من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول (2-5): عدد المسافرين الذين تم تغطيتهم من طرف المؤسسة

statistique						
LIBELLE	2017	2018	2019	2021	2022	2023
nbr de voyageur	3 281 230	3 295 831	4 042 069	4 112 860	4 743 458	6 805 448

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ تغيرات أعداد المسافرين الذين قامت المؤسسة بتغطيتهم من الفترة 2017 إلى الفترة 2023 بحيث كان عدد المسافرين في سنة 2017 يقارب 3281230 مسافرا ليزيد سنة 2018 إلى 3295831 مسافرا بينما تجاوز في سنة 2019 حاجز ال 4000000 مسافرا و واصل العدد تزايدده في سنة 2021 ليبلغ 4112860 مسافرا، ثم في سنة 2022 بلغ 4743458 مسافرا ليصل في سنة 2023 إلى أعلى عدد سجلته المؤسسة إطلاقا و قدر ب 6805448 مسافرا، يمكن الملاحظة هنا أنه في الفترة ما بين السنتين 2017 و 2023 زاد عدد المسافرين إلى أكثر من الضعف أي أن نسبة اقبال المسافرين على الخدمات التي تقدمها مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري زادت بنسبة 200 بالمئة خلال مدة لا تتجاوز 6 سنوات وهي دلالة قوية على دخول المؤسسة حيز المنافسة بقوة في السوق الذي تنشط به وكذا هيمنتها عليه عند الأخذ بعين الاعتبار جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالأسعار التنافسية والمعقولة جدا بالنسبة للمستهلكين.

خامسا: معدل الملء

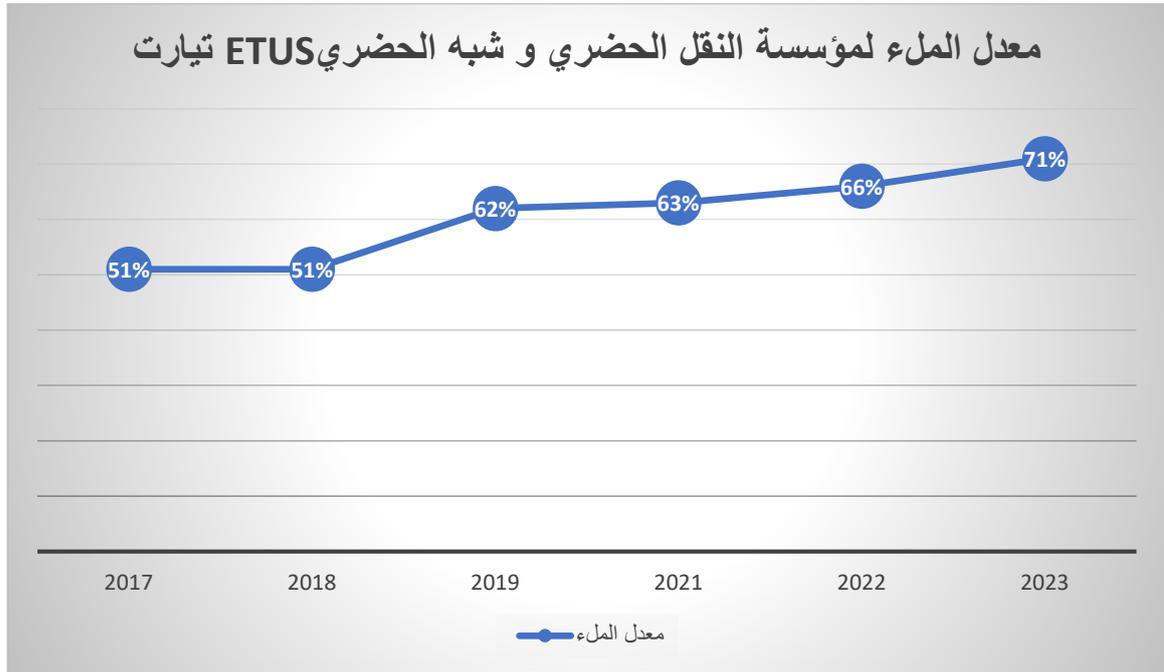
نقصد بمعدل الملء نسبة ملئ واستخدام المسافرين للمقاعد المتاحة في أسطول حافلات المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري

الجدول (2-6): نسبة معدل الملء خلال الفترة 2017-2023

statistique						
LIBELLE	2017	2018	2019	2021	2022	2023
taux de remplissage	51%	51%	62%	63%	66%	71%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل (2-6): معدل الملء لمؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري ETUS تيارت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نرى من خلال كل من الشكل والجدول أعلاه نسب المقاعد المملوءة من طرف المسافرين أي المقاعد التي تم استغلالها من مجموع 12148300 مقعدا متاحا عبر 7 خطوط (في السنة الحالية) فنرى في سنتي 2017 و 2018 كانت قيمة معدل الملء تقارب ال 51% لتزيد القيمة بعدها إلى 62% في سنة 2019 وفي سنة 2021 أصبحت 63% ثم في سنة 2022 زادت إلى 66% لتصل إلى قيمة 71% في سنة 2023 تصل نسبة تشغيل المقاعد المتاحة أكثر من الثلثين وهو معدل مقبول إلى جيد لحد ما، وبالنظر إلى أن قيمة هذا المعدل كانت في تزايد دائم فإن هذا مؤشر جيد للمؤسسة بشكل عام

سادسا: النتيجة العامة

الجدول (2-7): النتيجة المحققة من طرف المؤسسة

statistique						
LIBELLE	2017	2018	2019	2021	2022	2023
résultat	-9 219 062,31	-8 968 189,69	-8 541 367,20	-8 289 319,92	-7 891 341,96	-7 351 737,72

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل (2-7): النتيجة المحققة من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

بالنظر إلى الجدول و المنحني أعلاه نرى أن النتيجة المحققة من طرف المؤسسة سلبية على طول الفترة التي تضمنتها الدراسة، و من خلال المعلومات المقدمة من طرف المسؤول عن التبرص و الدراسة الميدانية التي قمنا بها، أكد لنا بأن المؤسسة حالها حال جميع المؤسسات المتخصصة في مجال النقل غالبا ما تكون النتيجة المحققة بها سلبية، خاصة و أن المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري هي شركة عمومية مدعمة من طرف الدولة، فبالتالي الهدف الأول لهذه المؤسسة ليس تحقيق الربح و إنما تقديم الخدمة و رضى المستخدمين على ذلك مع العلم أن المؤسسة تسعى إلى التقليل من الخسارة إلى أدنى حد أين تقوم الدولة بتغطية التكاليف و العجز الحاصل بحيث انطلاقا من المعطيات أعلاه نرى أن قيمة العجز في سنة 2017 كانت تجاوزت قيمة 9219062 دج و بدأت هذه القيمة في الانخفاض تدريجيا ففي سنة 2018 كانت القيمة 8968189,69 دج ثم أصبحت في السنة الموالية 8541367,20 دج بينما في سنة 2022 انخفضت قيمة العجز إلى 7 891 341,96 دج لتصل في سنة 2023 إلى أدنى قيمة محققة قدرت بـ 7351737,72 دج.

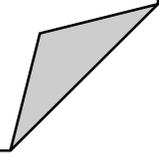
من زاوية أخرى يمكن القول أن المؤسسة نجحت في التخفيض من التكاليف و العجز الحاصل لديها بالرغم من سلبية النتيجة العامة المحققة، بالتالي يمكن اعتباره مؤشرا جيدا إلى حد ما.

خلاصة الفصل:

استطعنا من خلال هذا الفصل تحليل معطيات متعلقة بالاستراتيجية المالية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري -تيارت- واسقاطها على موقعها التنافسي في مجالها خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2023

أين قمنا باستطلاع مجموعة من المؤشرات على طول فترة الدراسة على رأسها رقم أعمال المؤسسة و أرباحها و نسبة استحوادها على المجتمع الاستهلاكي من نشاطاتها التقليدية و المستحدثة و مقارنتها قبل و بعد تنفيذ الاستراتيجية المالية التي يمكن القول بأنها كانت ناجحة إلى حد ما على غرار النتيجة العامة التي لا تولى اهتماما كبيرا كون المؤسسة ذات طابع عمومي و تحظى بتدعيم الدولة فيما يخص تغطية التكاليف و العجز بالتالي فإن المؤسسة تهتم بسمعتها و موقعها التنافسي بشكل أكبر و هو ما ركزت عليه في الفترة الأخيرة و نجحت بأمانة في تحقيق أهدافها المسطرة في فترة زمنية قصيرة

خاتمة



خاتمة:

باعتبار الاستراتيجية المالية واحدة من المحددات الهامة والركائز الأساسية التي تقوم عليها الميزة التنافسية، ينبغي لأي مؤسسة تبنيها بشكل شامل ومدروس من جميع النواحي خاصة فيما يتعلق بإدارة التدفقات النقدية وتحليل البيانات المالية بشكل دقيق، أين يمكن لتحليل هذه البيانات توفير رؤى قيمة حول كيفية تحسين هيكل رأس المال وتخصيص الموارد بشكل فعال. من خلال تحسين عمليات الأداء المالي وتعزيز السيطرة على التكاليف، بالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق موقع تنافسي جيد. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استثمار العوائد بشكل ذكي في البحث والتطوير والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

اختبار الفرضيات:

- تساعد الاستراتيجية المالية مؤسسة Etus على تخصيص الموارد بشكل أمثل وتحديد الفرص الاستثمارية الأكثر ربحية وإدارة المخاطر، كما تساعد على الاستجابة بسرعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية، وهو ما يمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية الأمر الذي يعزز من قدرتها التنافسية
- من خلال التركيز على الاستراتيجية المالية يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتعزيز الربحية، هذه العوامل كلها ساعدت المؤسسة على المنافسة بفعالية في السوق بفرار منافسيها.

عرض نتائج الدراسة:**النتائج النظرية:**

- الاستراتيجية بشكل عام والاستراتيجية المالية بشكل خاص هي عامل محوري في تحديد نجاح وفشل أي مؤسسة
- تهتم الاستراتيجية المالية بالجانب المالي فيما يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة المالية، والتخطيط لسبل توفيرها وجوانب استخدامها وهو ما يتمحور أساسا حول قرارات الاستثمار، التمويل... الخ؛
- من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز التنافسية الاقتصادية للمؤسسة لا بد من استراتيجية مالية محكمة تضمن التحكم الجيد في إيرادات ونفقات المؤسسة وبالتالي القدرة على الاستثمار والسداد وكذا التنافس.

النتائج التطبيقية:

- الزيادة المستمرة في رقم أعمال المؤسسة وينسب معتبرة
- اعتماد المؤسسة على الديون والاقتراضات من أجل تمويل مستحققاتها
- نسبة اقبال المسافرين على خدمات المؤسسة في تزايد مستمر
- كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها من خلال زيادة حجم المبيعات وهو دليل على الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة
- المؤسسة لم تستطع تحقيق التوازن المالي وهو ما تبين من خلال النتيجة العامة التي كانت تعبر عن حالة العجز
- المساهمة الكبيرة للمؤسسة في المحيط الاجتماعي

توصيات:

1. تحليل البيانات المالية بشكل دقيق لتحديد الفرص والتحديات وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها.
2. دراسة بيئة المؤسسة بشكل جيد ومحكم من أجل تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة واستغلالها
3. تحسين هيكل رأس المال لزيادة الكفاءة والتحكم في التكاليف.
4. تطوير استراتيجية لإدارة المخاطر المالية بشكل فعال لتقليل المخاطر المالية وتعزيز الاستقرار.
5. استثمار الأرباح بشكل ذكي في البحث والتطوير والابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات.
6. بناء ثقافة مالية داعمة للابتكار والتفكير المبتكر داخل المنظمة، مما يشجع على تبني استراتيجيات مالية مبتكرة.

افاق البحث:

من خلال الدراسة التي قام بها الطالبين، و اهم النتائج التي تم الخروج بها نقترح بذل مجهود اكبر في دراسات اشمل حول مواضيع يمكن ان تكون موضوع دراسة مستقبلية للمهتمين في هذا المجال و هي:
دور الاستراتيجية المالية في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة؛

أثر الهيكل المالي على القرارات المالية؛

التطور التكنولوجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

قَائِمَتَا الْمَلَائِكَةِ

الْحَيَّةِ

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- د. بن أحسن أحسن صلاح الدين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، زمزم ناشرون وموزعون، 2021، الطبعة الأولى 2022
- د. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان-دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012-1433هـ
- د. لزهرة العابد. الإدارة الاستراتيجية مدخل نظري. منشورات ألفا للوثائق للنشر والتوزيع 2022، الطبعة الأولى 2022.
- د. مجد صقور، د. رعد الصرن. الإدارة الاستراتيجية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2018

ثانياً: الرسائل العلمية:

رسائل الدكتوراه:

- أمال لعقون، دور مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في دعم الاستراتيجية المالية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم مالية ومحاسبة تخصص مالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2021_2022.
- جيجخ فايزة، جودة الخدمات الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018
- زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018_2019،
- سامي صالح بناي، دور السياستين المالية والنقدية في تعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية الدولية (تجارب دول مختارة) مع إشارة خاصة للعراق، جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية 2023

- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر_باتنة_2007_2008
- سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2018،
- عادل بن عطاء الله، دور جودة نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات_ برج بوعرييج_ أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر_بسكرة_2018_2019،
- عيسى نبوية، إدارة رأي المال الفكرية القدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015_2016،
- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008_2013)،_أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة_، 2016_2017
- رسائل الماجستير:**
- بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع مالية ومراقبة، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس، 2015_2016
- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات لصناعية برويبة 2008_2012 SNVI، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011،
- بوقرومي فاطمة الزهرة، دور النظام المحاسبي في تفعيل الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة ميديتراين فلوت قلاص-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2012_2013.

- جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية دراسة حالة -مؤسسة العجائن الصناعية - مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010_2011
- جوهر مناصريه، فعالية النظام المحاسبي المالي في الاستراتيجية المالية للمؤسسة، دراسة حالة شركة أطلس للمشروبات ABC_PEPSI مجمع صيدال -فرع بيوتيك وحدة الحراش، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2012_2013.
- حريق خديجة، استراتيجية التدرب في ظل ادارة الجودة الشاملة من تجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة-رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان-،2010_2011.
- صونية كيلاني،" المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة(2000_2005)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006_2007.
- عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس- سطيف-،2010_2011
- علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009
- قريو جمال، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية النحاسية CR META -فرع البليدة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر،2015_2016.

-مختار عبد الهادي، تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2006_2007

-أحمد إبراهيم سعد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2017،

-بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع الرياض سطيف-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيل-، 2016_2017.

-نجاة كراس، جودة العلاقات العامة وأثرها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، 2006_2007
مذكرات الماستر:

-بن داود حياة، سالم حبيبة، "الاستراتيجية المالية وأثرها على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لدولة الجزائر" خلال الفترة (1990_2020) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير تخصص ادارة مالية، جامعة ابن خلدون _تيارت_ 2022_2023

-بو الجذري صابر، دور أليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي، دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة عين السمارة _قسنطينة_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، 2014_2015،

-مرزوق رنده، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقال -بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016_2017

ثالثا: المقالات والمجلات:

-أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز "معسكر")، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، عدد 01 لشهر أبريل 2020

- إسمهان خلفي، سليمة عبد الله، نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، 2018،
- أمينة مولاي، ميمون كافي، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة-مجلة الباحث_ عدد 2015/15
- بن زكورة العونية، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر-مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(ABPR) المجلد 16، العدد 01 جوان 2020
- جعفر سعدي، د. رشيد مناصريه، أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، العدد 15، المجلد 2 سنة 2019
- جهيد سحوت، مفهوم حماية المستهلك من الممارسات المقيدة للمنافسة والاحتكار في الاقتصادي- القانوني وأحكام الشريعة الإسلامية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد العاشر، العدد الثالث
- د. زروق عثمان بلال، أ. محمد عامر العمري، أثر خصائص المعلومات المحاسبية على جودة اتخاذ القرارات _دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار _سلطنة عمان، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 99-78، Vol 27, No 3, 2019,
- د. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01(2021)،
- د. هناء بوصيع، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية-دراسة ميدانية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة باجي مختار، العدد الخامس، جوان 2016
- د.جمام محمود، أ. أميرة دباش، أثر عدالة الإفصاح المحاسبي في ترشيد القرارات الاستثمارية-دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر -مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 26، مارس 2017 السنة التاسعة
- زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر، العدد 01، 01 ديسمبر 2017

- سندية مروان سلطان الحيايلى، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار " دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، 2015،
- م.وداليا عبد الحسين أحمد، م.د. نورس صاحب خليل. تطوير الاستراتيجية المالية للشركة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، Al kut Journal Of Economics and Administrative sciences/Vol 15.June
- مصباح عائشة. "جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2" _ عبد الفتاح بوخمخ "جامعة بن يحي جيجل". دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو. تاريخ النشر: 2019/06/03 مجلد 6 العدد 1
- ناصر بن سنة، يوسف قاشي، مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أن سي أ رويبة للفترة (2014_2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 2 السنة 2021

املأ الحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة النقل

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت
العنوان: المنطقة الصناعية زعرورة طريق فرندة ولاية تيارت

رقم التعريف الجبائي: 000714042291534

إعلان عن طلب عروض مفتوح مع اشتراط قدرات دنيا رقم 2023/01

تعلن المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت تعلن إجراء طلب عروض مفتوح باشتراط قدرات دنيا يتضمن تزويد المؤسسة بقطع غيار خاصة بالمحرك، علبة السرعة وملحقات لأسطول حافلات فانهول A500 لصالح المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - تيارت لسنة 2023. المتعهدين يحق لهم التقدم على حصتين (02)، كإقصى حد .

الحصنة الأولى: اقتناء ملحقات خاصة بالمحرك لحافلات فانهول A500

الحصنة الثانية: اقتناء قطع غيار خاصة بالمحرك لحافلات فانهول A500

الحصنة الثالثة: اقتناء ملحقات خاصة بالهيكل لحافلات فانهول A500

الحصنة الرابعة: اقتناء قطع غيار خاصة بعلبة السرعة لحافلات فانهول A500

هذا الإعلان موجه إلى ككل المتعاملين (أشخاص ممنويين أو طبيعيين، تجار بالجملة أو تجار بالتجزئة)، المؤهلين، والذين لديهم القدرات المالية، المادية، القانونية والنظامية والقادرين على إثبات إمكانياتهم لتنفيذ محتوى دفتر الشروط. فعلى ككل المتعهدين المهتمين بهذا الإعلان التقرب للمديرية العامة للمؤسسة لسحب دفتر الشروط.

1- ملف الترشيح يحتوي على الوثائق التالية:

- 1- التصريح بالترشيح مملوء بالكامل، ممضى ومؤرخ ومؤشر.
- 2- التصريح بالتزامه مملوء بالكامل، ممضى ومؤرخ ومؤشر.
- 3- نسخة من القانون الأساسي مصادق عليها من طرف الهيئة المؤهلة (الأشخاص المنوية).
- 4- ككل الوثائق المتعلقة بالصلاحيات التي تمكن الأشخاص من إشراك مؤسساتهم.
- 5- ككل الوثائق التي تسمح بتقييم مؤهلات المتعهدين: المؤهلات المهنية؛ تعيين مقررات الاعتماد وشهادة الجودة النوصية.
- 6- المؤهلات المالية والوسائل المالية مبررة بنتائج الميزانية المالية للسنتين الأخيرتين مؤشرة من طرف مصالح الضرائب والمراجع البنكية.
- 7- المؤهلات التقنية (الوسائل البشرية والمادية والمراجع المهنية وتصاريح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي منحيت).
- 8- مستخرج من سجل الضرائب مسمى أو مجدول (للدفع بالتقسيط) ساري المفعول.
- 9- مستخرج من السجل التجاري الإلكتروني.
- 10- رقم التعريف الجبائي (NIF).

2- العرض التقني يتضمن ما يلي:

- 1- التصريح بالاكتمال مملوء بالكامل، ممضى ومؤرخ ومؤشر.
- 2- دفتر الشروط مملوء بالكامل، ممضى ومؤرخ ومؤشر؛ ومرفق بالخصائص التقنية ومكتوب في آخر صفحاته قرا وقيل مكتوبة باليد.
- 3- ككل الوثائق التي تسمح بتقييم العرض التقني.
- 4- شهادة حسن التنفيذ.
- 5- دفتر المواصفات الخاصة مكتوب في آخر صفحاته قرا و موافق مكتوب باليد.

3- العرض المالي يتضمن ما يلي:

- 1- رسالة العرض مملوءة بالكامل، ممضى ومؤرخ ومؤشر.
 - 2- جدول الأسعار الوحدوية ممضى ومؤرخ من طرف المتعهد.
 - 3- الكشف الكمي والتقديري ممضى ومؤرخ من طرف المتعهد.
- تودع ملفات العروض بمقر المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لمدينة تيارت. المديرية العامة مكتب الأمانة العامة في اليوم الأخير من تحضير العروض المحدد خمسة عشرة (15) يوما من تاريخ نشرها الأول للإعلان في الصحف أو النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي (BOMOP). آخر توقيت لإيداع العروض الساعة الثانية عشر زوالا (12.00) من اليوم الأخير لتحضير العروض، وإذا تصادف مع يوم عطلة أو راحة قانونية فإن مدة تحضير العروض تمدد إلى غاية أول يوم للعمل الموالي في نفس التوقيت. قبل انتهاء آجال تحضير ككل العروض التي تصل بعد آجال تحضير العروض وبعد أخرساعة لإيداع العروض تعتبر ملغاة ويرد إلى صاحبه دون فتحه. العروض يجب أن تودع في ظرف مجهول لدى مديرية المؤسسة بوضع ملف الترشيح العرض التقني والعرض المالي في أظرفة منفصلة ومغلقة بإحكام تتضمن عبارة ملف الترشيح عرض تقني عرض مالي وتوضع هذه الأظرفة في ظرف آخر مقل يحمل عبارة

- لا يفتح - إلا من طرف لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض طلب العروض رقم 2023/01

العنوان المديرية العامة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت المنطقة الصناعية زعرورة طريق فرندة تيارت. يبقى المتعهدون ملتزمون بعروضهم طيلة مدة تحضير العروض ثلاثة (03) أشهر ابتداء من تاريخ إيداع العروض