



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

اثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية دراسة حالة
"وحدة سوناريك فرجيوة ولاية ميله"

الأستاذ المشرف	اعداد الطلبة	
امال علي موسى	بوقطوشة عبد المؤمن	1
	طلحاوي صهيب	2

لجنة المناقشة :

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	ضيف روفية
مشرفا ومقرا	امال علي موسى
ممتحنا	مشري فريد

السنة الجامعية 2024/2023

ملخص

تهدف هذه المذكرة إلى تحليل أثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي للمؤسسات، مع التركيز على حالة سوناريك وحدة ميلة، تلعب الاستراتيجية المالية دورًا هامًا في تحديد الأداء المالي للمؤسسات. من خلال وضع استراتيجية مالية فعالة وتنفيذها بشكل فعال، يمكن لسوناريك وحدة ميلة تحسين الربحية والسيولة والكفاءة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتشمل الاستراتيجية المالية مجموعة من الخطط والقرارات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها المالية، مثل تحقيق الربحية والاستقرار المالي والنمو المستدام، و توصلنا الى أن الإستراتيجية المالية تؤثر على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة ميلة من خلال عدة جوانب، منها الربحية ، الاستقرار المالي .

الكلمات المفتاحية : سوناريك فرجيوة ، الاستراتيجية المالية ، الأداء المالي

Abstract

The purpose of this note is to analyse the impact of the financial strategy on the financial performance of the organizations, with a focus on the case of Sonarik as a lean unit, the financial strategy plays an important role in determining the financial performance of the organizations. Through the development and effective implementation of an effective financial strategy, Sonaric can be a unit that tends to improve profitability, liquidity and efficiency and achieve its long-term objectives. The financial strategy includes a set of plans and decisions taken by the Foundation with a view to achieving its financial objectives, such as profitability, financial stability and sustainable growth. We have concluded that the financial strategy has been influenced by the financial performance of Sonaric as a lean agency through, inter alia, profitability, financial stability.

Key words: Sonarik Fergiwa, financial strategy, financial performance

اهداء

أهدي هذا العمل

إلى من كانا سببا في وصولي إلى ما وصلت إليه

وهذا بعد فضل الله عز وجل

وهما الوالدين الكريمين حفظهما الله....

إخواني وإخواتي وإلى كل من كان له فضل علي من قريب أو

بعيد وإلى جميع أصدقائي الأعزاء

بوقطوشة عبد المؤمن

اهداء

اهدي هذا العمل

المتواضع لمن كان سببا في وجدي امي و ابي حفظهما الله

عزوجل و الى كل شخص ساعدني في اكمال

دراستي.... كما لا انسى اخواني و اخواتي و زملائي في

الدراسة و لكل من اعطاني يد العون من قريب او بعيد و

ساعدني في انجاز هذه المذكرة

_ كل الشكر و التقدير _

مزيان فؤاد

شكر وعرّفان

➤ أولاً وقبل كل شيء الشكر للمولى عز وجل الذي ألهمنا

وأعطانا القوة والصبر ووفقنا وقدرنا

على إنهاء هذا العمل المتواضع ، الذي نرجو أن يكون

عملاً نافعا لنا ولجميع الطلبة الباحثين ، وبالأخص طلبة تخصص تسويق الخدمات

➤ وبكل امتنان واحترام أتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة / امال علي موسى

على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحها

لإتمام هذا العمل جزاه الله عنا كل الخير وحسن الجزاء

➤ ولا أنسى بالذكر والشكر اللجنة الموقرة لجنة المناقشة التي سنحضى

بالوقوف أمامها لمناقشة هذا العمل المتواضع

➤ وإلى كل أساتذتنا وكل من علمنا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في السر والعلن

الطالبان

فهرس المحتويات.....	
الصفحة	العنوان
/	ملخص
/	الاهداء
/	الشكر
III- II	فهرس المحتويات
IV	فهرس الاشكال
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الملاحق
أ- ح	مقدمة
19- 1	الفصل الأول : مدخل عام للاستراتيجية المالية و الأداء المالي للمؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية المالية للمؤسسات
3	المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية المالية للمؤسسات
4	المطلب الثاني : مراحل وضع الاستراتيجية المالية للمؤسسات
9	المطلب الثالث : مكونات الاستراتيجية المالية للمؤسسات
11	المطلب الرابع : اهداف و أهمية الاستراتيجية المالية للمؤسسات
13	المبحث الثاني : عموميات حول الأداء المالي للمؤسسات
15	المطلب الأول : تعريف الأداء المالي للمؤسسة و أهميته
18	المطلب الثاني : مؤشرات تحليل الأداء المالي
19	خلاصة الفصل
33- 20	الفصل الثاني : اثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي بوحدة سوناريك فرجيوة ميلة
21	تمهيد
22	المبحث الأول : مدخل نظري للولاء ورضا الزبون
22	المطلب الأول : تعريف ولاء ورضا الزبون
23	المطلب الثاني : الأنواع المختلفة ولاء ورضا الزبون و خطوات بناءها
25	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على ولاء ورضا الزبون
26	المطلب الرابع : أهمية ولاء ورضا الزبون
28	المبحث الثاني : علاقة جودة الخدمات الفندقية بولاء ورضا الزبون

28	المطلب الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة الفندقية
29	المطلب الثاني : جودة الخدمات الفندقية ولاء و رضا الزبون
30	المطلب الثالث : الربط بين جودة الخدمات الفندقية ولاء و رضا الزبون
33	خلاصة الفصل
55- 34	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم مؤسسة سوناريك الام
36	المطلب الأول : تقديم مؤسسة سوناريك الام
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الام و احداتها الإنتاجية و التجارية
38	المطلب الثالث : المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك الام
39	المبحث الثاني : التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة ولاية ميله
39	المطلب الأول : لمحة عن وحدة سوناريك فرجيوة
40	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيوة
41	المطلب الثالث : مصالح وحدة سوناريك فرجيوة
45	المطلب الرابع : أهمية وحدة سوناريك فرجيوة و أهدافها
48	المبحث الثالث : الميزانية المختصرة لمؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله
48	المطلب الأول : جانب الأصول
49	المطلب الثاني : جانب الخصوم
50	المطلب الثالث : تحليل الميزانية باستعمال بعض النسب
55	خاتمة الفصل
56	الخاتمة
58	الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
06	أدوات التشخيص المالي	1-1
08	التخطيط المالي بالمؤسسة	2-1
30	عملية الاصغاء للزبون	1-2
31	الانتقال من الجودة المرغوبة الى الجودة المحققة	2-2
31	عملية الاتصال و البيع	3-2
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الام	1-3
38	الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك الام	2-3
40	الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيوة	3-3
48	الأصول الخاصة بميزانية وحدة سوناريك فرجيوة	4-3
49	الخصوم الخاصة بميزانية وحدة سوناريك فرجيوة	5-3
50	نسبة السيولة المالية بوحدة سوناريك خلال الفترة 2017-2022	6-3
51	نسبة النشاط بوحدة سوناريك فرجيوة خلال الفترة 2017-2022	7-3
52	نسبة التوازن الهيكلية بوحدة سوناريك فرجيوة خلال 2017-2022	8-3
53	نسبة المردودية بوحدة سوناريك فرجيوة خلال الفترة 2017-2018	9-3

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
47	بيانات الخاصة لتوزيع الأرباح	01
48	الأصول الخاصة بميزانية وحدة سوناريك فرجية	02
49	الخصوم الخاصة بميزانية وحدة سوناريك فرجية	03
50	نسبة السيولة المالية بوحدة سوناريك خلال الفترة 2017-2022	04
51	نسبة النشاط بوحدة سوناريك فرجية خلال الفترة 2017-2022	05
52	نسبة التوازن الهيكلي بوحدة سوناريك فرجية خلال 2017-2022	06
54	نسبة المردودية بوحدة سوناريك فرجية خلال الفترة 2017-2018	07

قائمة الفهارس

فهرس الملاحق		
الصفحة	العنوان	الرقم
64	ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2017	01
65	ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2018	02
66	ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2019	03
67	ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2020	04
68	ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2021	05
69	ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2022	06

مقدمة

استراتيجية المؤسسة هي خطة شاملة تُحدد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وتُوضح كيفية تحقيقها. تساعد هذه الخطة على توجيه قرارات المؤسسة وتخصيص مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها و هناك العديد من الاستراتيجيات المستعمل داخل المؤسسة منها الإستراتيجية المالية التي تهتم بشكل أساسي بالمشترىات واستخدام الأموال. حيث ان الغرض الأساسي هو ضمان الإمداد الكافي والمنتظم للسيولة التي تقي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية لمشروع الأعمال ، تتعامل الإستراتيجية المالية مع مجالات مثل الموارد المالية للمؤسسة هذه الموارد تأثر تأثيرا مباشرا على الأداء الكلي للمؤسسة كونها الوقود لسير مختلف العمليات داخل المؤسسة .

وفقا لتوماس ويلن وديفيد هونجر . تدرس الإستراتيجية المالية الآثار المالية للخيارات الاستراتيجية على مستوى الشركات والأعمال وتحدد أفضل مسار مالي للعمل. يمكن أن يوفر أيضا ميزة تنافسية من خلال انخفاض تكلفة الأموال وقدرة مرنة على زيادة السيولة لدعم استراتيجية العمل. تحاول الإستراتيجية المالية عادة تعظيم القيمة المالية للشركة كما تلعب الاستراتيجية المالية دورا محوريا في تحديد مسار المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل. فهي بمثابة خارطة طريق توجه قراراتها المالية وتحدد كيفية تخصيص الموارد لتحقيق أهدافها، أي الأداء المالي للمؤسسة و هذا من خلال العمل على تحسين استخدام الموارد فتساعد الاستراتيجية المالية على استخدام الموارد المالية للمؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، من خلال تخصيصها للأولويات وتحديد الأنشطة ذات العائد الأعلى. كما تُساهم في تقليل المخاطر المالية من خلال تقييم المخاطر المحتملة وتحديد أفضل الطرق لإدارتها.

تساعد على تحقيق استقرار الأداء المالي للمؤسسة من خلال توفير احتياطات مالية كافية لمواجهة الأزمات .

1_ إشكالية الدراسة

من خلال العرض السابق تتبلور إشكالية هذا البحث التي يمكن صياغتها كما يلي:
الى أي مدى تؤثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة ميلة ؟
وهذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي

_ ماهي الخيارات أنواع الاستراتيجية المالية المتاحة لمؤسسة سوناريك وحدة ميلة ؟

_ الى أي مدى تاتر الاستراتيجية المالية على السيولة بمؤسسة سوناريك وحدة ميلة ؟

_ ماهي الأدوات المستعملة لقياس الأداء المالي داخل مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ؟

2_ الفرضيات

كإجابة أولية عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية :

تأثير الإستراتيجية المالية تأثيرا إيجابيا على الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة ميلة .

الفرضيات الفرعية :

_ هناك العديد من الاستراتيجيات المالية المستعملة من طرف مؤسسة سوناريك وحدة ميلة

_ لا تآثر الاستراتيجيات المالية المستعملة على السيولة بمؤسسة سوناريك وحدة ميلة

_ تعتمد مؤسسة سوناريك وحدة ميلة بشكل كبير على التحليل المالي و دوران المخزون لقياس الأداء داخل الوحدة .

3_ أهداف البحث تهدف الدراسة إلى الآتي:

- دراسة مختلف أنواع الاستراتيجيات المالية المستعملة بالمؤسسات و تبيان أهميتها .
- الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد في تطوير الصناعة بولاية ميلة مم يساهم في زيادة نسبة رضا العملاء .
- محاولة تفسير العلاقة التي تربط الاستراتيجيات المالية و الأداء المالي .
- تسليط الضوء على اهم المفاهيم المرتبطة بالأداء المالي لما له من أهمية بالمؤسسة .

4 _ أهمية البحث

-تتبع أهمية الدراسة من الأهمية التي أعطيت للنشاط الصناعي في الآونة الأخيرة من طرف الحكومات والمؤسسات الخاصة .

- المنافسة بين المؤسسات الصناعية استوجبت الضرورة أن تعمل على إيجاد استراتيجيات مالية مناسبة تعمل على توفير مختلف احتياجات المؤسسة خاصة من ناحية السيولة .

- فهم العلاقة القائمة بين استراتيجيات المالية و الأداء المالي للمؤسسة سوناريك وحدة ميلة

- تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات مالية مناسبة و الميزات التي تقدمها مؤسسة سوناريك وحدة ميلة .

_ التعرف على واقع الاستراتيجيات المالية بالمؤسسات الصناعية بالجزائر .

5_ منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح المكتبي ، وذلك بالاعتماد على مراجع متمثلة في الكتب والمجلات، الملتقيات ورسائل (ماستر، ماجستير، دكتوراه) وغيرها، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة وذلك من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة ميله .

6_ أسباب اختيار موضوع الدراسة تعددت أسباب اختيار موضوع الدراسة بين عوامل ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن إيجازها في الآتي:

➤ تكمن الأسباب الذاتية في اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- الميول الشخصي والرغبة في التعمق في هذا النوع من المواضيع لما لها من مجال واسع في البحث و كذا محدودية الدراسات حول الموضوع .

➤ تتمثل الأسباب الموضوعية الكامنة وراء اختيار موضوع الدراسة في الآتي: - ندرة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت الربط بين استراتيجيات التسعير و الخدمات الفندقية والرغبة في إثرائه . -المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات خاصة بولاية ميله التي تعاني كثير في جميع القطاعات .

- توجه الجزائر في الفترة الأخيرة إلى الاهتمام بالقطاع الصناعي من خلال سن قوانين و تقديم الدعم لمختلف المؤسسات من اجل النهوض بالقطاع الصناعي بالجزائر .

- محاولة إزالة اللبس عن مواطن الضعف التي تعاني منها مؤسسة سوناريك وحدة ميله خاصة موضوع السيولة.

- إدراك أهمية تبني استراتيجية مالية في انعاش مؤسسة سوناريك وحدة ميله خاصة و وانعاش القطاع الصناعي الجزائري بصفة عامة .

7_ حدود الدراسة

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال :

_ الحدود الموضوعية :تمحورت الدراسة حول الاستراتيجيات المالية و تأثيرها على الأداء المالية للمؤسسة .

_ البعد المكاني :اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مصادر مختلفة تطرقنا لها سابقا ، أما الدراسة الميدانية فتم الحصول على المعلومات من خلال المسؤولين عن المتربصين بمؤسسة سوناريك وحدة ميلا

_ البعد الزمني :امتدت فترة إعداد هذه الدراسة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي سنة 2024.

8 _ صعوبات الدراسة

لا يوجد أي بحث مهما كان موضوعه أو مجاله خال من الصعوبات والمعيقات التي تحول بينه وبين إنجازها ومن الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:
-قلة المراجع التي لها علاقة مباشرة بالموضوع خاصة في الجزائر كون معظم المؤسسات لا تواكب مختلف التطورات في الاستراتيجيات المستعملة خاصة المالية منها تعتمد على استراتيجيات مالية قديمة او غير واضحة و هو ما يصعب عملية اجراء الدراسة بشكل دقيق .

_ صعوبة الحصول على احصائيات رسمية من مؤسسة سوناريك وحدة ميلا .

9_ الدراسات السابقة

➤ الدراسة الأولى

➤ الدراسة الثانية

➤ الدراسة الثالثة

10_ تقسيم الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول: الفصل الأول كان بعنوان مدخل عام للاستراتيجية المالية و الأداء المالي للمؤسسات يضم المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية المالية للمؤسسات ،و المبحث الثاني : عموميات حول الأداء المالي للمؤسسات

اما الفصل الثاني عنوانه اثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي بوحدة سوناريك فرجيوه ميلا يحتوي على المبحث الأول : مدخل نظري للولاء ورضا الزبون و المبحث الثاني : علاقة جودة الخدمات الفندقية بولاء ورضا .

بينما الفصل الثالث قمنا من خلاله بدراسة حالة مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله من خلال ثلاث
مباحث كالتالي المبحث الأول : تقديم مؤسسة سوناريك الام ، المبحث الثالث : الميزانية المختصرة
لمؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله ، المبحث الثاني : التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة ولاية ميله

**الفصل الأول : مدخل عام
للاستراتيجية المالية و الأداء
المالي للمؤسسات**

تمهيد

تعتبر الإستراتيجية المالية من أهم المواضيع في الإدارة المالية حيث تقوم المؤسسة من خلالها باتخاذ القرارات في مختلف نشاطها، إذ يعتبر القرار المالي أهم محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها المختلفة ، كما انها تأثر على الأداء المالي للمؤسسة .

في هذا الفصل سنقوم بدراسة الإستراتيجية المالية للمؤسسة ، باعتبارها أهم عنصر في المؤسسة، إذ من خلالها يتحدد مستقبل المؤسسة ، بالإضافة الى الأداء المالي للمؤسسة ، و في الأخير سوف نوضح تأثير الاستراتيجية المالية للمؤسسة على أداء المؤسسة .

لقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية المالية للمؤسسات

المبحث الثاني : عموميات حول الأداء المالي للمؤسسات

المبحث الثالث : علاقة الاستراتيجية المالية للمؤسسات بالأداء المالي

المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية المالية للمؤسسات

تعتبر الإستراتيجية المالية من أهم وأدق الاستراتيجيات التي توليها المؤسسات اهتمام بالغ لما لها من آثار على مختلف وظائف المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة، والإستراتيجية المالية بصفة خاصة مع الإشارة إلى أنواعها أهدافها و أهميتها

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية المالية للمؤسسات

تدور الاستراتيجية حول كيفية اتخاذ القرار فيما يتعلق باين تريد ان تصل و كيف عليك الوصول و قد عرف جونسون و شوليس الاستراتيجية بشكل عام بانها " اتجاهات و نطاق المنظمة على المدى البعيد الذي يساعد على التوافق بين مواردها و مناخها المتغير خاصة مع وضع الاعتبارات الخاصة بالأسواق، العملاء و الوكلاء للإيفاء بتوقعات أصحاب الحصص" (1).

كما تم تعريف الاستراتيجية بانها " عملية خلق نموذج الاعمال يستند الى بيانات قابلة للقياس و تستخدم لاتخاذ قرارات العمال الأكثر نكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الإنتاج و الاحتفاظ بالعملاء و الحصة السوقية و تخفيض التكاليف و تشجيع الافراد على المشاركة و التجاوب و تنفيذ تكنولوجيا جديدة و النفاذ الى الأسواق المستهدفة و اشراك العملاء و تعظيم القيمة للمساهمين" (2).

اما الاستراتيجية المالية للمؤسسة فهي " مجموعة إجراءات يقوم بها الفريق المالي والتي تعمل على تحديد الأهداف المالية لمشاركة والتي تشمل رأس المال والإيرادات والمصروفات والرواتب وادارة السيولة والميزانية والاستثمارات داخل الشركة أو المؤسسة، من خلال هذه التقارير يتم وضع خطة واستراتيجية مالية بناء على التقييم العام للموارد لاستغلال الموارد المتاحة أو الموارد المحتملة بشكل فعال وأكثر إنتاجية ليتماشى مع أهداف الشركة أو المؤسسة" (3)

اما الاستراتيجية المالية للمؤسسة من وجهة نظر توماس ويلين وديفيد هونجر فهي " تدرس الآثار المترتبة على الخطط المالية على مستويات مختلفة في الشركات، حيث يتم من خلالها تحديد أفضل طريقة للعمل على الإستراتيجية المالية من خلال تخفيض التكاليف المتعمقة باحتياجات الشركة، والعمل على زيادة السيولة وتدفق الأموال من خلال الاستثمارات لتحقيق أهداف الشركة المالية وتعظيم القيمة المالية لمشاركة أو المؤسسة .

1 - مايكل ارمسترونج : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة ايناس الوكيل ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2020 ص ص: 4-5

2-عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2018 ، ص: 23.

3 موقع جامعة لمسيلة : <https://www.univ-msila.dz/site> ، تاريخ التصفح 2024-03-17 ، 16سا و 29 د . .

وبصفة عامة تتضمن الإستراتيجية المالية للمؤسسة " الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، حيث تتضح من خلال قرارات التمويل التي تعتبر إستراتيجية ليس لكونها تتعلق بالأمد الطويل بل لكونها ذات أهمية وتأثير على المردودية " (1). الإستراتيجية المالية "أحد أهداف الإدارة المالية والتي تسعى أساسا لتحسين الوضع المالي بمواجهة التحديات واغتنام الفرص المالية" (2). من كل ما سبق نجد ان الاستراتيجية المالية تقوم بتحديد الاستراتيجيات الممكنة القادرة على تعظيم القيمة المالية لمؤسسة ما ، وتنفيذ ورصد الاستراتيجية المختارة لتحقيق الأهداف المعلنة .

المطلب الثاني : مراحل وضع الاستراتيجية المالية بالمؤسسات

تمر عملية وضع الإستراتيجية المالية بعدة مراحل تتمثل أساسا في(3) :

1. التشخيص المالي :

التشخيص يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف داخليا ،والفرص والتهديدات خارجيا، يعود أصل كلمة التشخيص إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول وهذا ما ذهب إليه كامل حمدي في أن أصله كلمة يونانية دياغوستيكوس-Diagno- sticase ويقصد بها الفحص الطبي كونها الأكثر استعمالا في المجال الطبي، فالتشخيص هو معرفة المرض من أجل علاجه أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استقاله، واستخدم في مجال الإدارة وأصبح أكثر استعمالا وتطور مفهومه في مجال التسيير إذ عرفه Kamel Hamdi بأنه يهدف في مضمونه تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف نقاط الضعف واستغلال أحسن لنقاط القوة ، أما Peter Druker فيرى أنه يتمثل في معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية ،التقنية والتجارية، والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص، نرى أن Peter قد حدد مفهوم التشخيص في تحليل البيئة الداخلية مركزا على مواردها مهما كان الهدف من القيام بعملية التشخيص، كما ان هناك من الكتاب يرون أنه أداة اتصال هامة في المؤسسة للربط بينها وبين محيطها وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف

¹ - بوصبح هذاء : تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، المجلد 3 ، العدد 1 ، ام البواقي الجزائر ، 2016 ،ص 119 .

² - Svatosova veronika : **proposal and simulation of dynamic financial** model future studies research journal trends and strategies 2018 , p 87 .

³ موقع التعليم عن بعد جامعة لمسيلة : <https://www.univ-msila.dz/site> ، تاريخ التصفح 2024-04-23 ، 21سا و 30د.

والقوة داخليا وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مع بيئتها وهذا ماذهب اليه Pierre conson في كونه أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي⁽¹⁾.

يهتم التشخيص المالي بتحميل مخرجات النظام المحاسبي لتوفير معلومات إضافة أو أكثر تفصيلية عن تلك المنشورة القوائم المالية حول ماضي وحاضر الشركة ، وهو يشكل جزء من التشخيص الاستراتيجي الذي يعد قاعدة لصياغة إستراتيجية فعالة، فقبل ضبط الخيارات الإستراتيجية يجب على المؤسسة إجراء تشخيص شامل لمعرفة الفرص والتهديدات التي يحتويها المحيط وكذلك نقاط القوة والضعف الخاصة بها. يعرف التشخيص المالي على انه عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية و ذلك من اجل استخراج نقاط القوة و الضعف .

ويعرف أيضا على انه تحويل الكم الهائل من البيانات و الأرقام المالية المدونة في القوائم المالية إلى كم اقل من المعلومات و أكثر فائدة لاتخاذ القرارات⁽²⁾.

ومنه فعملية التشخيص المالي تعتبر من أبرز المهام التي يتولاها المسير المالي في المؤسسة حيث يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة التي تنعكس ايجابيا على المؤسسة.

يكتسي التشخيص المالي أهمية كبيرة عند القيام بعمليات التقييم المالي ، حيث أن الحكم على قيمة المؤسسة يجب أن يدعم إجراء معالجة مالية للبيانات و المعلومات المحاسبية لتحديد نقاط القوة و الضعف و تظهر أهميته في ما يلي:

❖ يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالاطلاع على ماضيها أولا و وصف الحاضر ثانيا فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسييرا فعالا.

❖ يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة و استغلالها ، كما يسمح بكشف نقاط الضعف و توضيح الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات.

1. تسمح بتحليل الإمكانيات المادية و المالية للمؤسسة .
2. يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة.
3. يسمح بتقييم الوضعية المالية و بالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل.
4. يسمح التشخيص المالي بتسيير التدفقات النقدية و وضع نظام معلومات يسمح بالتسيير و التحكم أكثر في السيولة و مشاكل المردودية.

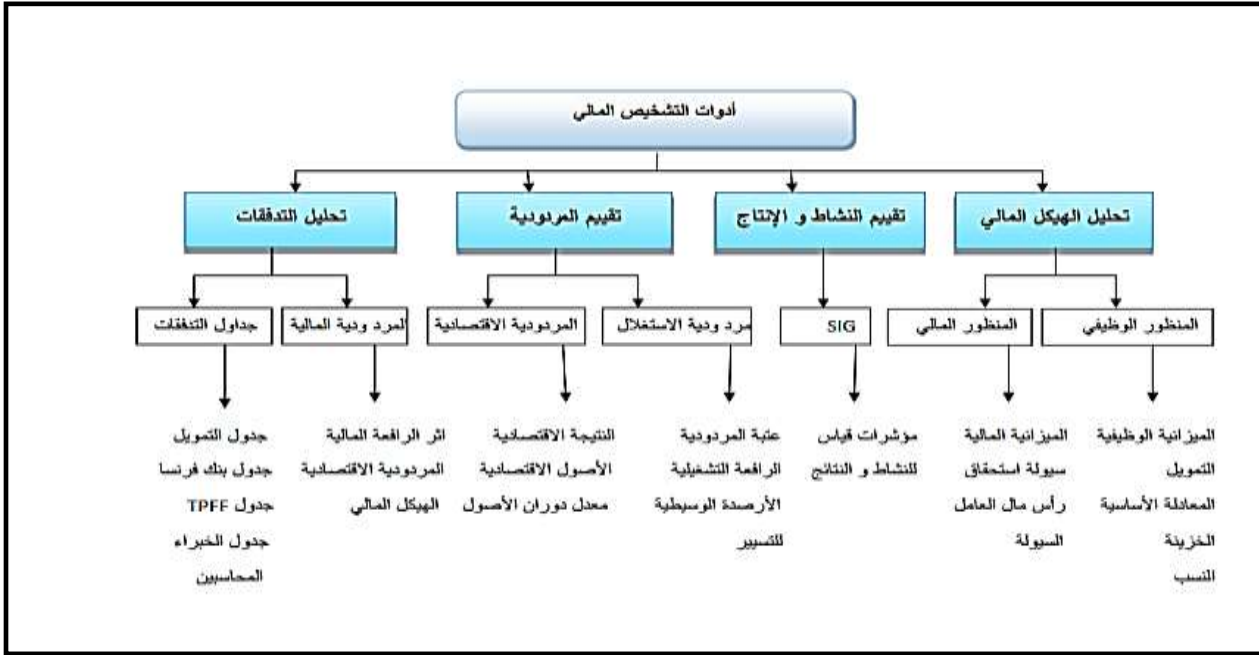
¹ قرية معمر : التشخيص الاستراتيجي كمدخل لا تخاد القرارات الاستراتيجية،مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، جامعة لبلدية 2 ، الجزائر ، 2017 ، ص : 202 .

² الياس بن ساسي و يوسف قريشي : التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 40 .

الفصل الأول : مدخل عام للاستراتيجية المالية و الأداء المالي للمؤسسات

5. يساهم في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة عند طلبها لقرض من مؤسسة بنكية كما يسمح أيضا بمعرفة المركز المالي للمؤسسة (1).
6. يعتبر أحد الدعائم التي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات على المدى القصير و المتوسط و يسمح أيضا باستغلال الموارد المالية بطريقة عقلانية و منتظمة.
7. يمكن تحديد تموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها.
8. استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير اتجاه المؤسسة.
9. تحديد مستوى المؤسسة مقارنة من المؤسسات من نفس القطاع و الحجم في الاقتصاد ضمن البيئة التي تعمل فيها.
10. تحديد نسبة الكفاءة في استعمال الموارد المالية للمؤسسة اعتمادا على مفهوم المردودية (2).

الشكل رقم (1-1) أدوات التشخيص المالي



المصدر: الياس بن ساسي و يوسف قريشي : التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 40

¹ وكالة نور الدين و خليفة الحاج : التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة ، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية ، المجلد 1 العدد 1 ، جامعة تبسة ، الجزائر ، 2016 ، ص 133 .

² جقدالي دلال و غضبان سندس : دور التشخيص المالي لاتخاذ القرارات المالية للمؤسسة دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنة لمسيلة ، مذكرة مقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة لمسيلة الجزائر ، 2021-2022 ، ص 8 .

2. التخطيط المالي :

يعرف التخطيط بأنه "عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة والفعالة، وهي تخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة كاملة حول ماذا" (1) .

كما يعرف بأنه "العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة" (2)

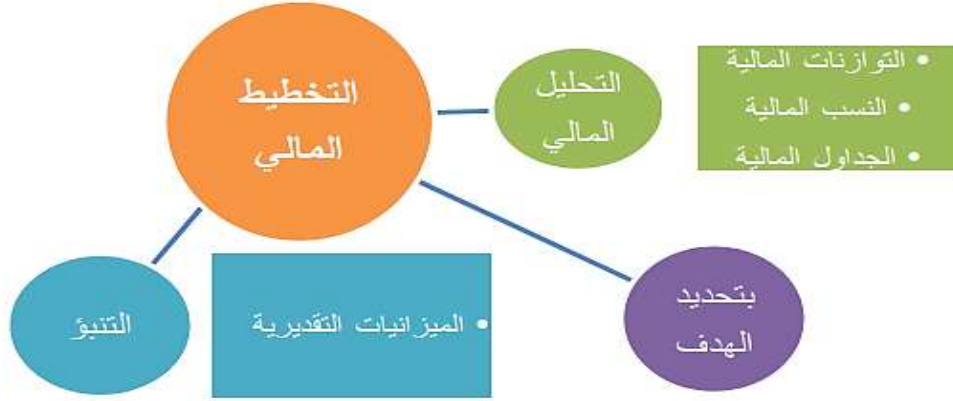
ومن أجل التمكن من إدارة المنشأة بكفاءة وفاعلية فإنه يتوجب على الإدارة المالية استغلال المورد المالي وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة. وعملية التنسيق تكون بيسيرة وممكنة فيما إذا تم تخطيط سياقات الفعل المستقبلي بشكل مسبق، وأن الأسلوب الذي يمكن الإدارة المالية من القيام بما تقدم هو التخطيط المالي، الذي يعرف على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمنشأة وذلك من خلال القيام بما يلي:

- تقدير وتحديد الحاجة إلى الأموال.
- تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال المطلوبة.
- العمل على توفير الأموال بالوقت المناسب، أي عند ظهور الحاجة إليها، وأن يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة.
- أخيراً وضع الخطط المالية وذلك من خلال صياغة كل من الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات وبما يتلائم مع الخطط العامة للمنشأة.

في الأخير يمكن تقديم تعرف شامل لتخطيط المالي بأنه نشاط متواصل ومستمر، وهو يؤشر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات، وستحاول في هذه الفقرة مناقشة التخطيط المالي من خلال التركيز على الأهداف المرجوة من وضع خطط مالية في مختلف مجالات التمويل الاستثمار، تسديد الديون.. الخ (3).

¹ يونس إبراهيم جعفر : اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات مجلة جامعة الأقصى المجلد 21 العدد 1 فلسطين 2017 ، ص 297
² محمد حسين أبو صالح : التخطيط الاستراتيجي القومي منهج مستقبل ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2018 ، ص 19 .
³ عدنان تايه النعيمي و فؤاد ارشد التميمي : التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 163 .

الشكل رقم 1-2 التخطيط المالي بالمؤسسة



المصدر: فريد مقران : التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تخطيط و تنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص 45 .

3. **الاختيار المالي:** يتم في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجية المالية عن طر إعادة ؛ النظر إزاء حالة المساهمين، المنافسين، ودراسة إمكانيات .

الاختيارات المالية هي " مجموعة من التوجهات الاستراتيجية المحتملة في ضوء كل التحليلات التي قمنا بها في خطوات التخطيط المالي الخطوة السابقة ، ومن خلال تحليلنا للسوق وللمنافسين ولقدراتنا وإمكانات المؤسسة . " (1)

و هناك عوامل مؤثرة على الخيار المالي يمكن حصرها فيما يلي (2) :

العوامل البيئية عوامل البيئة الداخلية كالأهداف المالية للمؤسسة ، كفاءة العمليات وقدرات العاملين .

عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل أساسا في ظاهرة التعولم التي أصبحت تطرح نفسها كضرورة حتمية، تجعل المؤسسة تواجه تحديات كبيرة في سبيل الارتقاء بالجودة الشاملة لمنتجاتها وخدماتها، وذلك بحسن التسيير والإدارة، والأخذ بعين الاعتبار البيئة التي باتت تتميز بالدينامية وسرعة التغير .

4. **التنفيذ والمراقبة :** في المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ ما خطط لو لتأتي بعده عملية تحميل الانحرافات بين التقديرات والانجازات الفعلية للحكم على أداء الشركة .

¹ - بوقرومي فاطمة الوهراء : دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلوت قلاص ، مذكرة مقدمة لنيل شهاة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و تدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2012-2013 ، ص 65 .

² - عبد القادر شلالى و قرومي حميد : محاضرات في الاستراتيجية و التخطيط المالي ، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة لبويرة الجزائر ، 2016-2017 ، ص 14 .

تنفيذ الاستراتيجية هو الخطوة الأكثر أهمية في عملية الإدارة الاستراتيجية. يتمثل الهدف الرئيسي لتنفيذ الاستراتيجية في تحويل الأفكار والخطط الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج قابلة للقياس. ولكن، يواجه المنظمات العديد من التحديات أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية وقتاً وموارد كبيرة، وتحتاج المنظمة إلى تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الاستراتيجية. يجب أن يتم تحديد المبادرات المطلوبة وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل صحيح. ويجب أن يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بشكل واضح.

يتعين على المنظمة مراقبة التكلفة والجودة والأداء والخدمة أثناء تنفيذ الاستراتيجية. يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وقياس الأداء بشكل دوري. يجب توفير الدعم اللازم للموظفين وتوفير التدريب والتطوير لتحسين الأداء.

يجب تحديد الوقت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية وتحديد المهل الزمنية لكل مبادرة. يجب تحديد المخاطر وتطوير خطط الطوارئ للحد من المخاطر. ويجب تحديد مسار التنفيذ وتحديد العوائق المحتملة وتطوير خطط العمل للتعامل معها.

في النهاية، يتطلب تنفيذ الاستراتيجية التركيز على الأهداف الرئيسية والتحرك بشكل متسق وحسم لتحقيق هذه الأهداف. يجب تحديد الأولويات وتحديد المبادرات الرئيسية وتخصيص الموارد بشكل صحيح. ويجب تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بشكل واضح⁽¹⁾

المطلب الثالث : مكونات الاستراتيجية المالية بالمؤسسات

الإستراتيجية المالية تشمل العديد من المكونات الرئيسية لوضع وهي كالاتي:

1_ القرارات المالية

تعتبر القرارات المتعلقة بصياغة الاستراتيجية المالية للمؤسسة من أصعب المهام التي تقوم الإدارة المالية والتي تتمثل في اختيار الاستراتيجية المالية ، والدعم المالي يمكن توفيره عن طريق مصدرين⁽²⁾ :
أ - المصدر الخارجي: يمكن الاعتماد على مصادر خارجية لتدفق الأموال في الشركة عن طريق الأسهم والسندات، كما يمكن زيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم حقوق الملكية أو الأسهم الممتازة، التخطيط لرفع رأس المال عن طريق إصدار السندات أو فتح باب القروض لأجل، ويمكن اللجوء إلى الودائع العامة والقروض والاعتمادات الأخرى.

¹ - موقع : <https://www.roowaad.com> ، تاريخ التصفح 2024-03-17 ، 11 سا و 09 د .

² - زهواني رضا و احرون : دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار و توزيع الأرباح ، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، جامعة الوادي الجزائر ، 2017 ، ص 242 .

ب المصدر الداخلي داخليًا يمكن توفير الأموال عن طريق الاحتفاظ بالأرباح، وتوفير الاستهلاك على الأصول الثابتة، يجب على المدير المالي التأكد من توفير الأموال بتكلفة معقولة وبأقل قد من المخاطر، وتعتمد الإدارة المالية في الشركة على مزيج التمويل الأمثل مزيج من الديون وحقوق الملكية أو هيكل رأس المال للمنظمة.

2_القرارات الإستثمارية

المكون الثاني من مكونات الإستراتيجية المالية وهي قرارات الاستثمار والتي تمثل جانب مهم من جوانب الإستراتيجية المالية، و مهما كان شكل الاستثمار يعد من اصعب القرارات و اكثرها حساسية ، حيث يشير الاستثمار المالي إلى وضع الأموال في الأوراق المالية، والتي تشمل الأسهم أو السندات ، والعقارات ، والرهن العقاري ، وما إلى ذلك، يتم وضع عملية الاستثمار بناء على تحليل شامل بضمان رأس المال وعائد مرضي. يتم تحديد الاستثمار بناء على عوامل الأمان داخل مراحل الإستثمار المختلفة (1).

3_ قرار توزيع الأرباح

المكون الثالث من مكونات الإستراتيجية المالية، حيث يُعتبر قرار توزيع أرباح الشركة ذا أهمية كبيرة لمدير الشؤون المالية، يحدد مقدار الربح الذي سيتم توزيعه بين المساهمين ومقدار الربح الذي يجب الاحتفاظ به في العمل لتمويل نموه على المدى الطويل، الهدف من سياسة توزيع الأرباح هو تعظيم قيمة الشركة لمساهميها. ومن المهم أن تقرر مقدار الأرباح التي يجب دفعها كأرباح ومقدار ما يجب الاحتفاظ به للنمو.

يجب على الشركة أن تحقق توازنا جيدا بين دفع مبلغ معقول من الأرباح للمساهمين ومتطلبات نمو شركة، يتعين على الشركة أيضًا حل مشكلة أخرى . وكم حجم الأرباح التي يجب دفعها كأرباح نقدية ومقدار أرباح الأسهم، كل هذه القضايا تحتاج إلى معالجة في الاستراتيجية المالية ، توزيع الأرباح من القرارات الصعبة و الهامة التي تتخذها الإدارة في الشركة لما لهذا القرار من اثر (2).

4 _ إدارة رأس المال العامل

1 - طلال كداوي : تقييم القرارات الاستثمارية ، دار البيزوري للطباعة و النشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 9 .
2 - حسام كفاي و أسامة بوشريط : محددات سياسة توزيع الأرباح للشركات المدرجة في بورصة الجزائر دراسة قياسية للفترة من 2013-2018 ، مجلة التنوع الاقتصادي ، المجلد 2 ، العدد 2 ، جامعة عين تيموشنت ، الجزائر - 2021 ، ص 74 .

يعرف رأس المال العامل على أنه مقياس لكفاءة العمليات والأنشطة التجارية، ويُمكن إيجاده من خلال حساب الفرق بين الأصول الحالية المتداولة للشركة من جهة والالتزامات المتداولة من جهة أخرى. ويطلق عليه أحيانا اسم صافي رأس المال العامل، ويمكن من خلاله تقييم أداء الشركة وصحتها المالية.⁽¹⁾

المكون الرابع من مكونات الإستراتيجية المالية رأس المال العامل للشركة، يشار إليه باسم إدارة الأصول المتداولة، تعتبر إدارة رأس المال العامل مهمة للغاية لأنها يمكن أن تزيد من ثروة المساهمين، إذا تمت إدارتها بكفاءة وتشمل مصادر رأس المال العامل الائتمان التجاري، والقروض المصرفية، وخصم الفواتير، وما إلى ذلك وتتاثر القرارات الإستراتيجية نتيجة لهذه المصادر بشكل أساسي بالمقايضات بين السيولة والربحية.

5_ إدارة التدفق النقدي

المكون الخامس من مكونات الإستراتيجية المالية تتضمن إدارة التدفق النقدي للشركة إدارة سيولة الشركة وتقليل التكاليف المالية، يجب على الإدارة المالية أيضا أن تسعى جاهدة لتقليل الضرائب، يجب على الشركات التعامل مع الجوانب النقدية والسياسية والمالية ، كما يجب اتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذه الموضوعات بعناية.

غالبا ما تعتمد مرونة الشركة في التكيف مع البيئة المتغيرة على قدرتها على الحصول على إمدادات نقدية ، الأنشطة التمويل و عمليات الحصول على الموارد المالية ، زادت الشركات الطلبات النقدية الناتجة عن تقلبات العملة وأسعار الفائدة⁽²⁾.

المطلب الرابع : اهداف و أهمية الاستراتيجية المالية للمؤسسات

يمكن ذكر اهم أهداف الإستراتيجية المالية للمؤسسة في نقاط التالية³:

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة إرضاء المتعاملين معها.
- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و في الإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية .

¹ - موقع : <https://www.wafeq.com> ، تاريخ التصفح 19-03-2024 ، 21سا و 09د .

² - محمد الأمين خنيرة : فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة / الجزائر ، 2007-2008 ، ص 65 .

³ محمد احمد عوض : الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر ، 2013 ، ص ص :10-

-زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية .

و يمكن تلخيص أهمية الإستراتيجية المالية في نقاط التالية :

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

_ الإستراتيجية المالية أداة للنمو :إن النمو ليس ظاهرة عشوائية، بل هو نتيجة لمجموعة من القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فكل مؤسسة منهجية معينة في اختيار الإستراتيجية الملائمة (1) .

_ الإستراتيجية المالية كآلية لخلق القيمة المالية في المؤسسة : إن تحقيق العوائد النقدية يمثل جوهر خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، وتساهم النسب المالية في هذا الإطار بجعل الأنشطة الخالقة للقيمة ذات كفاءة وتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المالية ضمن منهج استراتيجي معين.

_ الإستراتيجية المالية وتحقيق ميزة تنافسية من منطلق تحسين الأداء : تعيش أية مؤسسة حالة تغير دائم، تواجه فيه إدارتها معضلة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بشكل دائم خلال مراحل تنفيذها، إذا اقتضت هذه التغيرات ذلك(2).

¹ - لمياء هوام : محاضرات في مقياس تسيير و استراتيجيية المؤسسة ، موجه لطلبة السنى الثانية ماستر تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2022-2023 ، ص 15 .

² - ابيش محمد و حمامي الحسين : تحليل و تقييم الاستراتيجية المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة رغوثة الجنوب تقرت للفترة من 2013 الى 2018 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، تخصص مالية مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2019-2020 ، ص 4 .

المبحث الثاني : عموميات حول الأداء المالي للمؤسسات

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسة، فهو يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق وتسعى لتحسينه دائما من أجل ضمان استمرار نشاطها، سوف نحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم الأداء المالي للمؤسسة بالإضافة الى التطرق الى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع .

المطلب الاول : تعريف الأداء المالي للمؤسسة و أهميته

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه " المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة " (1) .

كما يعرف على أنه " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح " (2) .

ويعرف أيضاً بأنه " مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل و ذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة " (3) .

يقصد بالأداء المالي قدرة الشركة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها . فالأداء إذن هو الكفاءة و الفعالية معا .

1 - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط01، الأردن، 2010، ص 45.
2 - دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للاندثار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007، ص 36.
3 - محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 2013/05/06-05 جامعة الوادي، ص 07.

حيث يمثل الأداء المالي محورا أساسيا لمعرفة نجاح وفشل الشركات في قراراتها و خططها الاستثمارية و من هنا برزت الأهمية الإدارية للأداء المالي من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل الإدارات بالأداء المالي⁽¹⁾.

وهناك من الباحثين من يرى بان الأداء المالي " هو النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة " ⁽²⁾.

من خلال ما تم استعراضه من تعاريف الأداء المالي يمكننا القول ان الأداء المالي يعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها لمالية المتاحة بكفاءة و فعالية.

و تكمل أهمية الأداء المالي في النقاط التالية :

و تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة و الضعف في المؤسسة و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات التمويل للمستخدمين.⁽³⁾

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعاليتها و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة و استثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية و بقاء المؤسسة.

ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان الخارجيين من عملاء، موردين، مستثمرين ... الخ مما يضيفي الصورة الشفافة للوضعية المالية والتي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها و اتخاذ القرارات السليمة.

¹ - عبد الستار الكبسي و اخرون : اثر النسب المالية على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، مجلة المنارة للبحوث و الدراسات ، المجلد 21 ، العدد 1 ، جامعو ال البيت ، الأردن ، 2015 ، ص 109 .

² - عبد الغاني دادن : قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الباحث ، العدد 4 ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2016 ، ص 41 .

³ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 46

و بشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على ربحية . سيولة . التوازن المالي . اليسر المالي . إنتاجية و نمو المؤسسة . وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة .

المطلب الثاني مؤشرات تحليل الأداء المالي

يمكن تعريف مؤشرات تحليل الأداء المالي بعدة تعريفات منها⁽¹⁾:

- ✓ " علاقة بين رقمين من أرقام الميزانية أو جدول حسابات النتائج بحيث تؤدي عملية المقارنة إلى إعطاء نتائج ذات معنى فيما يخص الوضع المالي للمؤسسة "
- ✓ وتكون عملية الحكم على نتائج النسب غالبا في شكل مقارنة داخلية أو خارجية، بين عدة مؤسسات مع ملاحظة انه:

-لا يكون للنسب أي معنى إذا لم تكن مقاسة مع نسب نموذجية للمؤسسة أو للقطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.

-يجب ربط النسب بالنتائج المالية للمؤسسة عند وجود انحرافات كبيرة من القيمة النموذجية لها .
-يمكن حساب عدد كبير جدا من النسب المالية لنفس المؤسسة إلا أنه ليست جميعا ذات معنى مهم لذا يجب على المستعمل لهذه النسب أن يقوم باختيار الأهم منها ويتفادى النسب المتشابهة أو ذات المعنى المتطابق .

❖ أنواع النسب المالية

أولا :نسب السيولة :

تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد إلتزامتها التجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها أي أن الأصول تتحول إلى النقدية وتستخدم هذه الأخيرة في سداد إلتزامتها .

0-نسبة السيولة العامة: تعتبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل وتحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

¹ - علاق فاطمة ،مرجع سبق ذكره،ص25

² - عاطف وليد : التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية ، مصر ، 2018 ،ص88

6-نسبة السيولة السريعة : تقوم هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه كما سبقت الإشارة إليه أن هذا الأخير أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وسرعة إلى التحول إلى نقدية، وتكون هذه النسبة مقبولة إذا كانت مساوية للواحد وتحسب بالعلاقة التالية: (الأصول المتداولة - المخزونات / الديون قصيرة الأجل)

3-نسبة السيولة الجاهزة : تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونات أو تحصيل مدينيتها .

ثانيا : نسب النشاط:

تكمن أهمية هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها وإدارة موجوداتها ،حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم أعمال ، ويتم حساب مختلف هذه النسب كالتالي:

معدل دوران إجمالي الأصول = رقم الأعمال / مجموع الأصول

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة

متوسط فترة التحصيل = 361 / معدل دوران الحسابات المدينة

متوسط فترة الدفع = 361 / معدل دوران الحسابات الدائنة

ثالثا :نسب التوازن الهيكلي :

تقوم المؤسسة بواسطة بتحليل الكتل المالية الموجودة في الميزانية وقياس مدى مساهمة الأموال بأنواعها في التمويل ، ومن أهم هذه النسب مايلي⁽¹⁾ :

1.نسبة التمويل الدائم : تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال ، وهي تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وتحسب بالعلاقة التالية

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

2. نسبة التمويل الذاتي: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الخاصة، وبالتالي تساعد في تحديد حجم القروض طويلة الجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان وتحسب بالعلاقة التالية:

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

3-نسبة الإستقلالية المالية : تعبر عن مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

¹ - براج سليمان ودويدي إبراهيم : التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر،كلية العلوم التجارية،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة،2102/2101،ص11

رابعاً: نسب المردودية:

0-المردودية المالية Rcp: تعرف أيضا بأنها مردودية الأموال الخاصة، بحيث تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة، و تدخل في مكوناتها كافة العناصر و الحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية¹.

و يمكن حساب مردودية الأموال الخاصة بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية RCP} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

1- إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي، التسيير المالي ، الإدارة المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 201 ص 280 - 291 .

6-المردودية الإقتصادية Re : والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من بيع منتجاتها في السوق، بشكل مستقل عن كل سياسة تمويل أو اهتلاك أو ضرائب على الأرباح، أي الكفاءة الصناعية و التجارية للمؤسسة.

$$\text{نسبة المردودية الإقتصادية RE} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

3- الرافعة المالية : يهدف المحلل المالي من خلال حساب أثر الرافعة المالية إلى دراسة أثر الاستدانة على مردودية الأموال الخاصة ، ومنه يمكن أن تكون الاستدانة ذات أثر ايجابي على المردودية المالية كما يمكن أن تكون ذات أثر سلبي.

وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة الرافعة المالية : المردودية المالية - المردودية الإقتصادية}$$

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مدخل عام للاستراتيجية المالية و الأداء المالي للمؤسسات ، حيث وجدنا ان الاستراتيجية المالية والأداء المالي مهمان لنجاح أي مؤسسة .من خلال تطوير استراتيجية مالية قوية وإدارة أدائها المالي بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها وتحقيق قيمة لمساهميها ، كما وجدنا ان هناك عدد من الأشياء التي يمكن للمؤسسات القيام بها لتحسين أدائها المالي، بما في ذلك ، تطوير استراتيجية مالية قوية ، تنفيذ مبادرات لخفض التكاليف ، زيادة الإيرادات ، إدارة المخاطر بشكل فعال ، الاستثمار في التكنولوجيا .

الفصل الثاني : اثر
الاستراتيجية المالية على
الأداء المالي بوحدة
سوناريك فرجيو ميله

تمهيد

توصلت العديد من الدراسات التنظيمية إلى أن تحقيق رغبات وتوقعات الزبائن وكسب ولائهم و رضاهم ، هي أحد المعايير الأساسية التي لا بد من الأخذ بها عند محاولة تقييم مدى نجاح المؤسسات الفندقية، كما ركزت بعض الدراسات في التعرف على آراء الزبائن وأحكامهم حول الخدمات المقدمة لهم و جودتها، باعتبار أن فاعلية هذه المؤسسات الفندقية مرتبطة بقدرتها على تأمين حاجات الزبائن من خدمات بالجودة المرغوبة من طرفهم ، من خلال هذا الفصل سوف نحاول تسليط الضوء على العلاقة بين جودة الخدمات الفندقية و وولاء و رضا الزبون و هذا بتقسيم الفصل الى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : مدخل نظري للولاء و رضا الزبائن

المبحث الثاني : علاقة جودة الخدمات الفندقية بولاء و رضا الزبون

المبحث الأول : مدخل نظري للولاء ورضا الزبائن

في ظل التغييرات الاقتصادية الحاصلة لم يعد اهتمام المؤسسة الفندقية محصور على تعظيم الربح إنما الاهتمام بكيفية الاحتفاظ و اكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق في غضون الصراع والتنافس الجديد، لتحقيق رضا الزبائن و ولائهم، والاقتراب منهم والبحث عما يريدونه مستقبلا ولهذا أصبحت المؤسسات الفندقية حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات ومتطلبات الزبائن .

المطلب الأول : تعريف ولاء ورضا الزبون

يعتبر الرضا حالة شعورية ذاتية تخص كل شخص على حدا، لذلك من الصعب إيجاد تعريف موحد له سوف نقوم باقتراح عدة تعارف كالتالي:
يعرف فليب كوتلر الرضا على أنه " الانطباع الايجابي والسليبي للعميل اتجاه تجربة استهلاكك أو استفادة ويتشكل هذا الانطباع من خلال المقارنة مابين أداء المنتج و توقعات العميل "
وعرف الرضا على أنه" الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة الخصائص التي يحصل عليها الفرد" (1) .

ويعتمد رضا وولاء عملاء المؤسسات الفندقية على أداء جودة الخدمة المقدمة من طرف الفندق و مقارنتها لتوقعات الزبون. إذا كانت جودة الخدمة لا ترقى إلي مستوى التوقعات، يعتبر الزبون في هذه الحالة غير راضي و بذلك يفقد الفندق ولاء البون. وإذا كانت الخدمة تتوافق مع توقعات الزبون يعتبر الزبون في هذه الحالة بأنه راض(2).

أما إذا تجاوز الجودة المقدمة للتوقعات، يعتبر الزبون في هذه الحالة راضيا بشكل كبير أو غاية الرضا. ولكن كيف تتشكل توقعات المشتريين؟ وتعتمد التوقعات على الخبرات السابقة لدى الزبائن آراء الأصدقاء والمقربين ومعلومات المسوقين والمنافسين والوعود. يجب أن يكون المسوق للخدمات الفندقية دقيقا لتحديد المستوى الصحيح من التوقعات. حتى عندما تم تلبية متطلبات العملاء والوفاء بها، هذا لا يضمن بالضرورة بأن مستويات الرضا للعملاء عالية وبناء على تعريفات الباحثين المختلفة لرضى العملاء تبين بأن شكاوى العملاء هي دليل مؤشر عام على أن مستوى الرضا المنخفض لديهم ، ولكن غيابها لا يعني

¹ - Philip kotler et autres, **marketing management**, Pearson éducation, 11ème, paris, 2009, p169

² - بلال بن زكري : **جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء دراسة حالة فندق الاخوة بوعلی عين مليلة الجزائر** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ام البواقي ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص 40 .

بالضرورة بأن مستويات الرضا لدى العملاء عالية. بحيث إذا وضع المسوقون توقعات منخفضة للغاية، فإنها قد تعمل على إرضاء أولئك الذين يشتركون، لكنه يفشل في جذب ما يكفي من المشتريين الجدد في المقابل، إذا ما تم رفع مستوى التوقعات لدى الزبائن وكان مستوى التوقعات عالية جداً، فمن المرجح أن تكون هناك خيبة أمل المشتريين ويحصل إحباط لهم. هذا بالإضافة إلى أن المؤسسات الفندقية تهدف إلى جعل مستويات الرضا عالية لدى الزبائن، لأن الزبائن الذين يكونوا فقط راضيين، يكون من السهل عليهم الانتقال إلى خدمات منافسه و موردين آخرين عندما يأتي عرض أفضل من العروض التي تقدمها تلك المؤسسات الفندقية. (1)

المطلب الثاني : الأنواع المختلفة ولاء ورضا الزبون و خطوات بناءها

1 _ الأنواع المختلف لولاء الزبون

الزبون هو الشخص الذي يؤثر على أو يتخذ قرار شراء المنتج واستعماله. يعتبر الولاء و الرضا حالة ذهنية سلوكية تتبلور لدى الزبون نتيجة تعاملات ايجابية سابقة تقود إلى استمرار العلاقة لفترة زمنية طويلة نتيجة تفضيله للتعامل مع المؤسسة الفندقية لتصبح خياره الأول رغم الجهود التسويقية التي تبذل من قبل المؤسسات الفندقية الأخرى ، لتحوله عن هذا السلوك الموالى والذي ينطوي على شراء منتجاتها حتى لو لم تكن خياره الأمثل هناك أنواع متعددة لرضا و ولاء الزبون من أهمها :

- الولاء السلوكي : استجابة لحدود الولاء السلوكي ظهرت مقارنة المواقف في مفهوم ولاء الزبون على يد جاكوبي 1971 ، فيشبان ولجين 1975 ، اولسون 1977 ، يرى هؤلاء المفكرون أن ولاء الزبون لا يمكن أن يقتصر على البعد السلوكي وأن يفسر بواسطة سلوك شرائي متكرر، وإنما يفترض الولاء وجود اتجاهات واستعدادات ومواقف ايجابية للزبون نحو المنتج أو العلامة التجارية، أو المؤسسة. على عكس الولاء السلوكي، يمكن نموذج الاتجاهات من التعرف على محفزات ومحركات ولاء الزبون الذي يتلخص في المفهوم التالي:

الولاء هو التعبير عن تفضيل اتجاه ايجابي والتزام دائم للزبون نحو المنتج أو الخدمة.

هكذا: ولاء الزبون يتجلى في اتجاهات واستعدادات ايجابية للزبائن تجاه المنتج، أو العلامة التجارية، أو المؤسسة².

¹ - محمود ناجح ياسين : إثر جودة الخدمات الالكترونية لدى مزودي خدمات الانترنت على رضا الزبائن في دولة فلسطين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، كلية الاعمان ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2017 ، ص 25 .

² - معراج هوارى و اخرون : سياسات و برامج ولاء الزبون و اثرها على سلوك المستهلك ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2013 ، ص ص : 34-35 .

• الولاء الموقفي : من وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي يتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد المنظماتهم⁽¹⁾.

• الولاء المركب : اتفق المفكرون على أن الجمع بين الولاء الموقفي والولاء السلوكي هو الذي سيعطينا النظرة الحقيقية حول مفهوم ولاء العميل، واعتمدوا على بناء مصفوفة ولاء العملاء المقترحة. تنقسم معايير التصنيف المقترحة إلى مستويين مرتفع ومنخفض وعند تقاطع هذين المستويين نميز أربعة أنواع رئيسية من الولاء: حقيقي وكامن وزائف وغير موالي. يعدّ النهج الذي اقترحه المؤلفون ذا أهمية كبيرة لأنه يدمج ما بين الموقف السلوكي والموقفي ويعطي صورة أشمل للولاء⁽²⁾.

كما لولاء الزبون أنواع كذلك لرضا الزبون أنواع هي :

• الرضا ذاتي: يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين :طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا .

•الرضا نسبي : لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق .فبالرغم أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع.

•الرضا التطوري : يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين :مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى . فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، و نفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة⁽³⁾ .

2_ خطوات بناء رضا و ولاء الزبون

من اجل كسب ولاء الزبائن والحفاظ عليهم ينبغي على المؤسسات الفندقية الشروع بعدة مراحل وكما يلي:

✓ بناء ولاء و رضا الموظفين : أي منظمة لديها مستوى عال من ولاء ورضا الزبائن يكون بالتأكيد لديها مستوى عال من ولاء و رضا الموظفين، فالزبائن يشتركون العلاقات والألفة وهم

¹ - احمد الشباب و عنان أبو حمور : مفاهيم إدارية معاصرة ، الاكاديميون للنشر و التوزيع الإسكندرية ، مصر ، 2011 ، ص 319

² موقع : <https://academy.hsoub.com/> ، تاريخ التصفح 21-03-2024 ، سا و 23 د .

³ - بن ساعد فاطنة : جودة الخدمات و دورها في تحسين مستويات رضا الزبون ، مجلة الابتكار و التسويق ، المجلد 10 ، العدد 1 ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، 2023 ، ص 140 .

يرغبون بالشراء دائما من الناس الذين يعرفونهم ويفضلونهم، والقاعدة الرئيسية للولاء والرضا إخدم موظفيك أولا وبالمقابل سيخدمون زبائنك .

✓ تطبيق قاعدة 80/20% : وهي أن 80% من دخل المنظمة ينتج عن 20% من زبائننا، إن المنظمة الذكية هي من تقسم زبائننا بناء على قيمة ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، ووجد أن 80% من المبيعات تأتي من 20% من الزبائن الحاليين.

✓ تحديد مرحلة الولاء و الرضا للزبائن والعمل على تطويرها: تستطيع المنظمة الفندقية تحسين مستوى رضا و ولاء زبائننا ونقلهم إلى مستوى أعلى عندما تحدد مستواهم الحالي من الولاء و الرضا ، وإذا كان برنامج الفندق وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا يدفعان الزبائن لمستوى أعلى من الولاء و الرضا فأن على الفندق أن يراجع برنامجه من جديد .

✓ الاهتمام بشكاوى الزبائن في معظم المؤسسات الفندقية فأن 10% من شكاوى الزبائن تكون غير واضحة ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبون . وعلى الفندق تجنب ذلك بوضع نظام يسهل اصدار تعليمات مشددة بخصوص الوقت و للزبائن تقديم الشكاوى لها والتعامل معها بجدية اللازم للرد على شكاوى الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك .

✓ على المنظمة أن تستعيد زبائننا المفقودين تحظى المنظمة بفرصتين للبيع للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد. وإن إستعادة الزبائن المفقودين يعد مصدر لتزايد الدخل ، ففي المنظمات المتوسطة يتم فقد 20-40% من الزبائن كل سنة، لذا على المنظمة وضع إستراتيجية ليس فقط لاكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم ولكن لاستعادة الزبائن المفقودين أيضا .

✓ تعاون المنظمة مع الشركاء / الموزعين تعتمد المنظمة على العديد من الموزعين لتقديم المنتج للزبائن، ودعم سلسلة العلاقة مع الزبون بشكل جيد يخلق قيمة يصعب على المنافسين مجاراتها (1)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على ولاء ورضا الزبون

لا يمكنك أن تحصل على رضا وولاء الزبون إلا من خلال عدة عوامل ، هي التي تمكنك من كسب المزيد من العملاء وبالطبع لا يمكنك أن تحصل عليها بدونها ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

➤ التوقعات : من المهم جدا إذا كنت تريد أن تصل بالمنتج الخاص بك إلى النجاح المرجو أن تعرف توقعات العملاء الخاصين بك حيث أن تلك التوقعات هي التي يمكنها أن تتحكم في قرار

¹ - فواد حمودي العطار : ابعاد التسويق بالعلاقات و تأثيره في تحقيق ولاء الزبون دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي وزبائن المصارف الأهلية العراقية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة اعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2013 ، ص ص : 51-50 .

الفرد في أن يستمر في عملية الشراء أم لا، وبالطبع تلك التوقعات تكون من خلال الحملات الإعلانية التي تقوم بها

حيث أنه من الممكن أن تكون أنت ممن يقدمون خدمة ما لذا يجب عليك أن تهتم بالتسويق الجيد لتلك الخدمة والتأكيد على أنه يمكنك أن تعمل على حل المشكلة بكل بساطة وبالطبع عندما يقوم العميل بسماع ذلك فإنه سيتقدم لشراء منتجك على الفور

بل إنه سيعمل على توقع الكثير من التوقعات في منتجك، وبالتالي إن لم يتمكن من الحصول على تلك التوقعات فإنه سيصاب بالإحباط في تلك الحالة، لذا يجب عليك أن تعرف توقعات العملاء بشكل جيد بل يجب عليك أن تقدم فوق التوقعات التي يتوقعونها.

➤ **جودة تقديم الخدمة** تعتبر تلك النقطة من أهم العوامل المؤثرة على ولاء العملاء حيث أن الأمر لا يقتصر على الخدمة أو المنتج، بل إنه من الممكن أن يكون بسبب الطريقة التي يتم بها تقديم تلك الخدمة أو المنتج، أنه حتى إذا كان المنتج في غاية الروعة من الممكن أن يكون تعامل الموظفين مع العملاء هو ما يعمل على تكسير العلاقات⁽¹⁾.

ومن الممكن أن يجعلوا ولاء و رضا العملاء في خطر بسبب الطريقة التي يتعاملون بها، لذا فإن الموظفين هم السبيل الأول لديك للنجاح فلا بد من أن تتعامل معهم وتعمل على تدريبهم واختيار الموظف الكفاء الذي يمكنه القيام بالمهمة المطلوبة منه بكل سهولة.

التواصل

من الممكن أن تجد الكثير من العوامل التي تعمل على تحسين المنتج الخاص بك أو أن توصله إلى أكبر كم ممكن من العملاء، إلا أن التواصل هو الذي يعمل على نجاح المنتج الخاص بك بشكل كبير، ف بغض النظر عن المنتج الذي تقدمه فمن الممكن أن يتم نسيانه بكل بساطة إن لم تتمكن من التواصل. وبالطبع يمكنك أن تقوم بتلك الوظيفة بكل سهولة في وقتنا الحالي على عكس ما كان عليه في الماضي، فمن الممكن أن تقوم بها بكل بساطة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك حتى تتمكن من توطيد العلاقة بينك وبين العميل.

➤ **القيمة** بالطبع تعد القيمة واحدة من أهم تلك العوامل التي لا يمكنك أن تتعامل عنها، حيث أنها عبارة عن القيمة التي يقدمها المنتج الخاص بك، حيث أن العميل يمكنه أن يحكم على المنتج الذي تقدمه من خلال القيمة أو النفع الذي عاد عليه من خلال هذا المنتج، وبالطبع يجب عليك أن تهتم بإرضاء العملاء.

¹ - منى ابراهيم دكروري و طلعت اسعد عبد الحميد : العوامل المؤثرة على رضا العملاء و علاقتها بالتحول الشرائي من المتاجر التقليدية الى المواقع الالكترونية باستخدام مقياس NPS دراسة تطبيقية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2014، ص 6 .

إذا كنت تريد أن تقدم المنتج الخاص بك وتريد كسب المزيد من العملاء فإن هناك الكثير من العوامل المؤثرة على ولاء العملاء والتي لا يمكنك أن تتجاهلها.

المطلب الرابع : أهمية ولاء ورضا الزبون

❖ المحافظة على زبون حالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد : يمثل الزبون الجديد مصدر إيرادات مستقبلية مهم للمؤسسة الفندقية ، غير أن تكاليف جذب هذا الزبون تكاليف الإعلان والإشهار العروض الترويجية نقاط البيع التوزيع دراسات السوق وسلوك المستهلك جد مرتفعة بحيث تفوق التكاليف التي تخصصها المؤسسة الفندقية للمحافظة على الزبون الحالي، خاصة وأن الإيرادات المنجزة عن الزبائن الحاليين أكبر من إيرادات العروض الجديدة، لهذا ومن أجل تحقيق مستوى إيرادات مقبول على المؤسسة كسب ولاء ورضا الزبائن الحاليين من أجل تعويض الموازنة المرتفعة المخصصة لجذب الزبائن الجدد.

❖ الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير الأوفياء: بالنسبة للمؤسسة الفندقية، الرضا و ولاء الزبون ليس له معنى اقتصادي إلا إذا ترجم إلى سلوك شرائي متكرر تنجر عنه عوائد وأرباح ، خاصة في مجال الخدمات الفندقية ، كلما ازداد تفاعل المؤسسة مع زبائنها الأوفياء عبر الزمن، كلما ارتفع مستوى السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن اتجاه المؤسسة، عن طريق استهلاكهم لمنتجات أو خدمات إضافية إلى جانب المنتجات أو أي دلالة إلا إذا أدى بالزبون إلى الاستهلاك بنسبة أكبر الخدمات الأولية نظرا لكون الزبائن الأوفياء أقل حساسية للسعر⁽¹⁾ .

❖ الزبائن الأوفياء ضمان استقرارية المؤسسة: تسعى كل مؤسسة فندقية جاهدة من أجل ضمان مستوى رقم أعمال مستقر، والوسيلة الأنجح في ذلك هي ولاء و رضا الزبائن الذي يمثل ضمان إيرادات مالية مستقبلية للمؤسسة . إن رقم الأعمال الذي ينجر عن السلوك الاستهلاكي للزبائن الأوفياء أكثر استقرارا من رقم الأعمال الناتج عن الزبائن غير الأوفياء وتبرير ذلك هو كون الزبائن الأوفياء أقل حساسية لجهود وإغراءات المنافسين والعروض الترويجية لهم

❖ الزبائن الأوفياء مصدر سمعة إيجابية للمؤسسة: لوحظ في الكثير من الحالات، أن الزبائن الأوفياء لعلامة تجارية أو مؤسسة يقومون عفويا أو تطوعيا بالترويج للمنتج الذي يستهلكونه في محيطهم، ويصبحون بالتالي مصدرا لجذب زبائن جدد بالنسبة للمؤسسة التي تستفيد من زبائنها الأوفياء وبدون تكلفة، بحيث يعتبر بعض المفكرين الزبون الوفي بمثابة محامي للمؤسسة، فهو يعرض إيجابيات

¹ - جميلة بن نبلي : دور إدارة العلاقة مع الزبون في بناء وتعزيز ولاء الزبون ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، جامعة الجلفة ، الجزائر ، 2017 ، ص ص : 238-237 .

المنتجات التي يستهلكها أو الخدمات التي يستفيد منها، وقد يوجه الزبائن نحو التعامل مع المؤسسة، لذلك فالزبون الوفي مصدر جذب زبائن جدد، وسمعة إيجابية للمؤسسة.

المبحث الثاني : علاقة جودة الخدمات الفندقية بولاء ورضا الزبون

تعتبر جودة الخدمة الفندقية توجهها الزاميا فرضه الواقع الاقتصادي أمام كل المؤسسات الطموحة والراغبة في الاستمرار والبقاء في بيئة اقتصادية تؤمن بضرورة الجودة في كل ما تقدمه لتتمكن من الريادة والتميز لذا سنحاول معرفة العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية ورضا وولاء الزبون في هذا المبحث .

المطلب الأول : إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة الفندقية

إدارة علاقة الزبون " هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه" (1)

يعرفها EDELSTEIN على أنها " كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام معلومات الحالية و المحتملة لاجل التفاعل بفاعلية اكبر معه في جميع مراحل العلاقة " (2).
تعرف تسيير العلاقة مع الزبون على أنها" استراتيجية تهدف الى وضع الزبون في قلب سيرورات، أنشطة وثقافة المؤسسة" (3).

ويؤكد Chen أن المنظمات بحاجة إلى التركيز على المعلومات حول الاحتياجات، القيم والمعتقدات للزبائن الحاليين والمحتملين لتصبح جزءا من ثقافة المنظمة ونقطة انطلاق لتحقيق التنمية والنمو⁴.

فالأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن هي:

■ رضا الزبون.

■ ولاء الزبون .

¹ - نزار عوني اللبدي : إدارة العلاقات العامة و تنميتها ، دار دجلة للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 130 .
² -ابويكر بوسالم : محاضرات في إدارة علاقات الزبائن ، موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي ميله - الجزائر ، 2018-2019 ، ص 5 .
³ - بن احسن ناصر الدين : محاضرات في مقياس إدارة علاقات الزبائن ، موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قالمة - الجزائر ، 2021- 2022 ، ص 29 .
⁴ -حناشي راوية : مساهمة جودة معلومات إدارة العلاقة مع الزبون في تسيير حافطة الزبائن دراسة ميدانية مجموعة من البنوك ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة سطيف - الجزائر ، 2014-2015 ، ص 76 .

- قيمة الزبون.
- فارتفاع رضا الزبائن وابتهاجهم ينعكس إيجابا على ارتفاع ولائهم ومن ثم على قيمة الزبون حيث تمثل قيمة مشتريات جميع الزبائن التي يمكنهم شراؤها من المؤسسة على مدار الوقت الذي يتعاملون فيه معها. أما خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل في:
- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن المتقين ويكون ذلك على المدى الطويل.
- جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن.
- استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات.
- التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن.
- إنشاء قيمة للزبون من خلال عمليات السير.
- تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الحرفية.
- الانتقال من تسير محفظة المنتجات التي تسير محفظة الزبائن وضرورة التغيير في تطبيقات العمل وفي بعض الحالات التغيير في الهيكلة التنظيمية لكل مؤسسة .

المطلب الثاني : جودة الخدمات الفندقية ولاء ورضا الزبون

يوجد نوع من الغموض والإرباك في أدبيات التسويق حول العلاقة بين جودة الخدمة الفندقية المدركة ورضا ولاء الزبون، فعلى الرغم من وجود علاقة أكيدة بين رضا ولاء الزبون وجودة الخدمة الفندقية إلا أن الباحثين في هذا المجال مازالو غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهومي أو مصطلحي الرضا وجودة الخدمة، كما أن هؤلاء الباحثون لا يملكون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة وماهية وكيفية الترابط أو العلاقة الترابطية بين جودة الخدمة ورضا ولاء المستفيد.

حيث ميز Bareson ما بين جودة الخدمة الفندقية ورضا ولاء المستفيد، حيث ذكر أن الجودة هي موقف يكونه الزبون من خلال تقييمه لعرض الخدمة وأن هذا الموقف غالبا ما يكون مبنيا أو مستندا على سلسلة خبرات تقييمه سابقة، وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياسا بالرضا والولاء .⁽¹⁾

أما الرضا فهو عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معين و مثلا: قيام الزبون بإيداع سيارته لدى ورشة لإجراء صيانة دورية روتينية عليها، إن مستوى الرضا المتفق من عملية التبادل هذه سيتحدد في ضوء مستوى توقعات الزبون السابقة مع الورشة والناتج النهائي الفعلي للخدمة الحالية، فإذا كانت النتائج الفعلية المدركة للخدمة تفوق ما كان متوقعا.

¹ - سارة خشعي و سلمى مرابطي : **جودة الخدمة الفندقية و دورها في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة فندق الأمير تبسة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تبسة ، الجزائر ، 2019-2020 ، ص : 46 .

مثلا إتمام عملية صيانة السيارة بسرعة كفاءة حالتين دون أن يظطر الزبون لإيجاد وسيلة نقل بديلة فإن الزبون سيكون راضيا عن الخدمة وسعيدا بها وإلا سيكون غير راضي

المطلب الثالث : الربط بين جودة الخدمات الفندقية و رضا وولاء الزبون

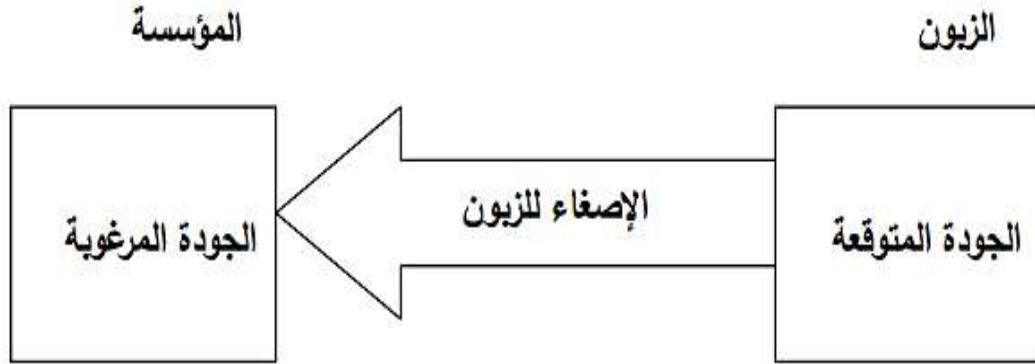
إن التطور الحالي دفع مسؤول الجودة في المؤسسات الفندقية إلى دمج رضا الزبون في محيط عمله، ويمكن عرض بعض العناصر الضرورية التي تسمح بـ:

وضع قياس رضا الزبائن ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة.

وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية تقسيم المهام ، تحديد المؤشرات. إن التسلسل الزمني للعلاقة الزبون / المؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي:

المرحلة الأولى: في البداية الزبون المستقبلي له توقعات، وبفضل عمليات الإصغاء للعميل يمكن للمؤسسة تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة أي أن الهدف من هذه العملية هو الإجابة على توقعات الزبون، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي (1) :

الشكل رقم (1-2) عملية الإصغاء للزبون



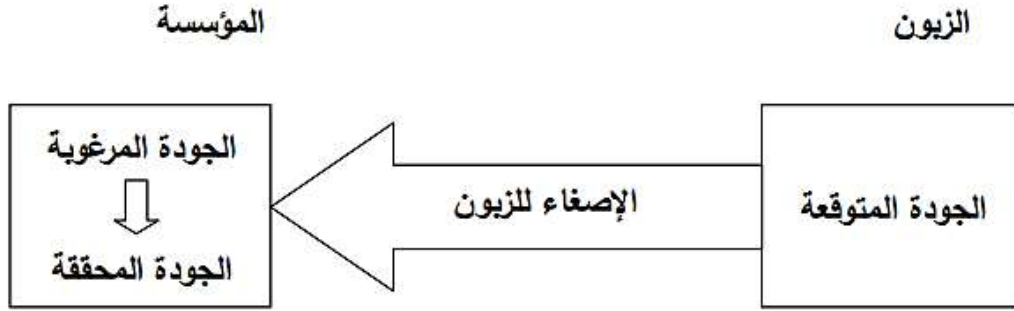
المصدر: نور الدين بوعنان ، جودة الخدمات و اثرها على رضا الزبائن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص 119

¹ - نور الدين بوعنان: **جودة الخدمات و اثرها على رضا الزبائن** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص 119

الفصل الثاني : اثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي بوحدة سوناريك فرجيوه ميله

المرحلة الثانية: هذه المرحلة تكون بالمرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة، وتتضمن هذه المرحلة فيما يخص المؤسسات الفندقية المشاركة الفعالة للزبون في تحقيق الجودة على عكس السلع حيث تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة الفندقية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) الانتقال من الجودة المرغوبة الى الجودة المحققة

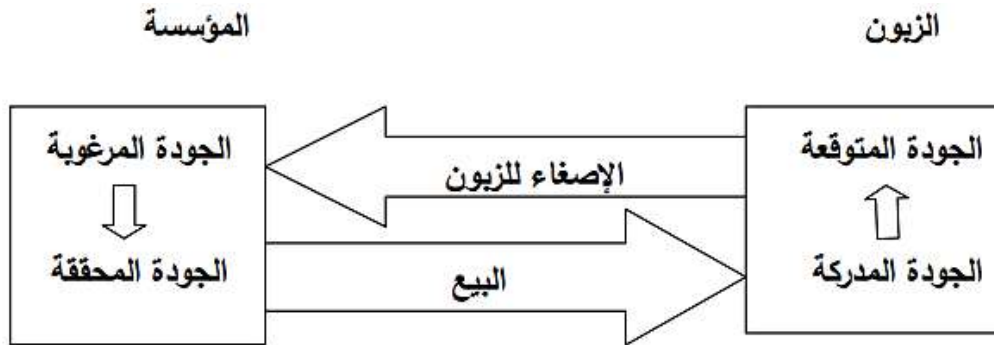


المصدر: نور الدين بوغان، جودة الخدمات و اثرها على رضا الزبائن ، مرجع سابق ذكره ، 2007-2008 ، ص

120

المرحلة الثالثة بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها على المشتريين عن طريق الاتصال والبيع الذي يسمح للزبائن من استعمال الخدمة بعد شرائها ، بعدها يتم تكوين الادراك الجودة المدركة، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2) عملية الاتصال و البيع



المصدر: نور الدين بوغان، جودة الخدمات و اثرها على رضا الزبائن ، مرجع سابق ذكره ، 2007-2008 ، ص

121

الفصل الثاني : اثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي بوحدة سوناريك فرجيوه ميله

المرحلة الرابعة في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة قبل الشراء والجودة المدركة بعد الشراء والاستعمال لتحقيق الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، كما يمكن الإشارة إلى أن الوصول للشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود فعل على التوجهات المستقبلية للزبون اتجاه المؤسسة.⁽¹⁾

¹ مفاء بوخندنة و عائشة بوعكريف : اثر جودة الخدمات الفندقية على رضا الزبائن في فندق مصنف دراسة حالة فندق ماريوت قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق فندقي و سياحي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2017-2018 ، ص 55 .

خلاصة الفصل

تسعى المؤسسات الفندقية دائما إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة لزبائنهم من أجل كسب رضاهم و الاحتفاظ بهم وحثهم على الولاء لها ، على الرغم من هذا فإن الزبائن يفضلون أن تكون الخدمات التي يتلقونها بمستوى الجودة التي تحقق لهم الرضا والقبول، وبالتالي سيتأثرون بجملة من العوامل الملموسة والغير الملموسة ، و في النهاية تحقيق ولاءهم للمؤسسة ، كما ان الاهتمام بجودة الخدمات الفندقية يحتم على المؤسسة الفندقية القيام بدراسة معمقة لفهم حاجات الزبائن واعتماد الوسائل الخاصة برضاه، ومعرفة أسباب التذني ومعالجتها بالاعتماد على الآراء والمقترحات، كل هذا سيؤدي إلى زيادة رضاه وكسب زبائن جدد مع تحقيق رضا الزبون .

الفصل الثالث : دراسة حالة

مؤسسة سوناريك وحدة

فرجيوة ولاية ميله

تمهيد

بعد العرض النظري الذي قدم في الفصل السابقة قصد التعرف على جوانب البحث النظرية سوف نقوم في هذا الفصل التطبيقي بالدراسة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ولاية ميله من خلال تقديم نبذة عامة حول المؤسسة ، كما مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة تسعى إلى توسيع نطاق مبيعاتها من خلال تبني استراتيجيات مالية لتحسين الأداء و هو ما سنوف نحاول توضيحه من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة SONARIC

المبحث الثاني : التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة ولاية ميله

المبحث الثالث : الميزانية المختصرة لمؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله

المبحث الأول : تقديم مؤسسة سوناريك الام

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، و هدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة السوناريك الأم

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة السوناريك و الهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني .

1- تاريخ إنشاء مؤسسة السوناريك (Sonaric) : إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 , 1994 , 1994 كما يلي :

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .

أهم منتجاتها هي: مدافئ بمختلف الأنواع .

➤ مطابخ منزلية.

➤ سخانات ماء.

➤ مكيفات الهواء.

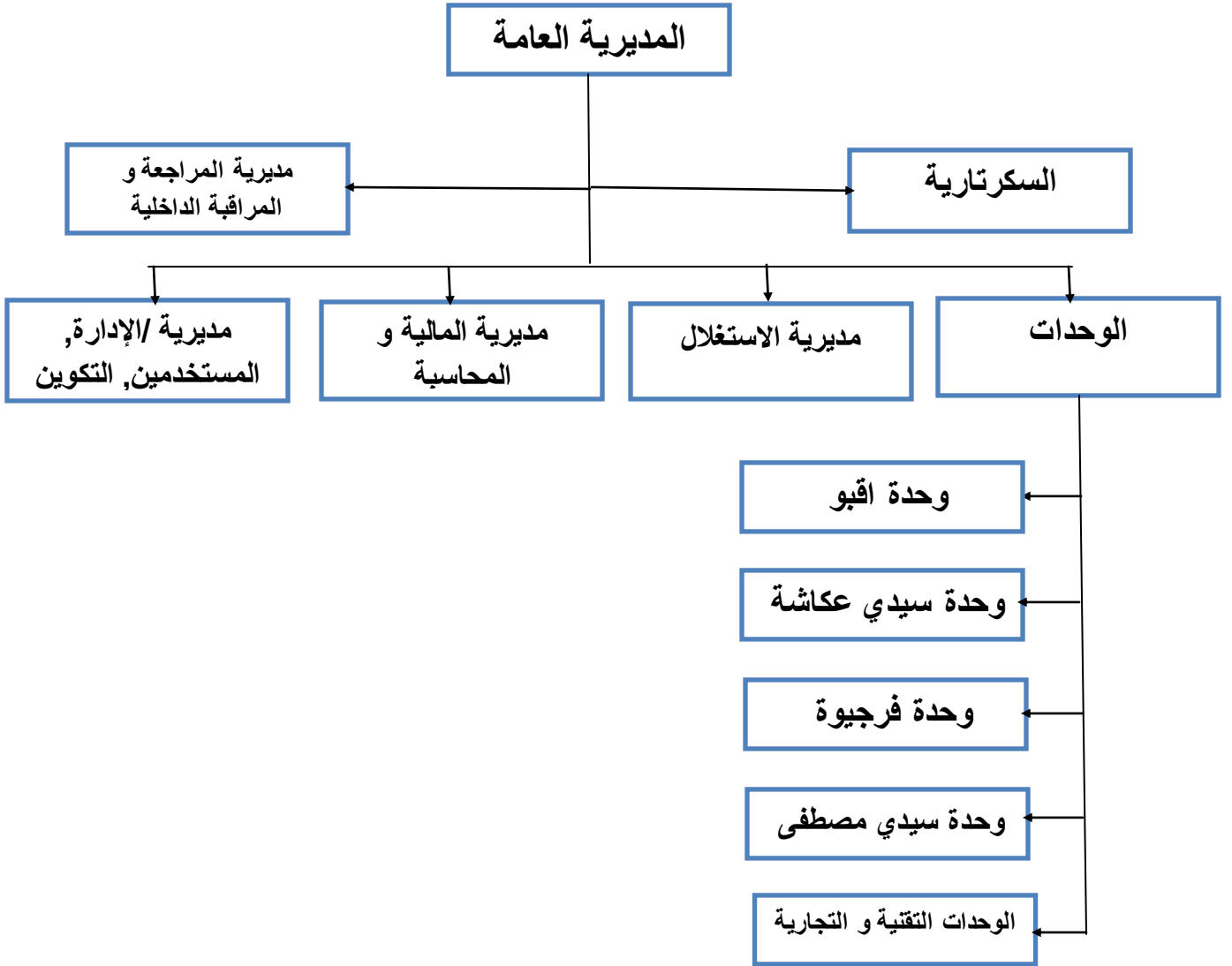
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم وأهم وحداتها الإنتاجية و التجارية

1 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric .

الشكل رقم 3-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الام



المصدر : مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ولاية ميله

2 - أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية: مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل و هي

1 - وحدة إنتاج المدافئ الغازية و المازوتية ومكيفات الهواء:

• المكان : فرجيوة - ولاية ميله .

• سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج

ب - وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

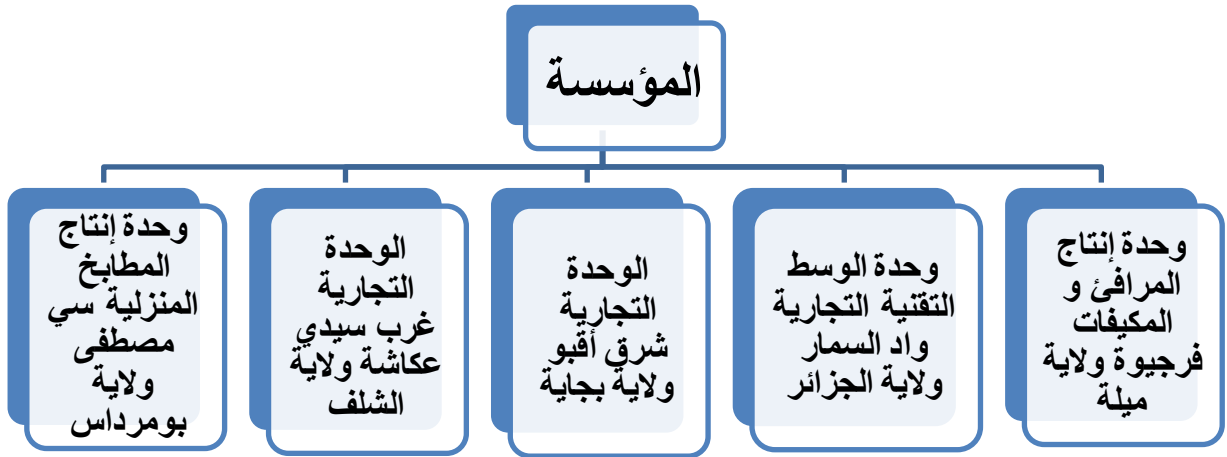
• المكان : سي مصطفى - ولاية بومرداس .

• سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .

ج - وحدة الوسط التقنية التجارية:

- المكان : جسر قسنطينة - ولاية الجزائر
 - مجموع المبيعات: 10.500.000 دج
 - د - الوحدة التجارية / شرق :
 - المكان : أقبو - ولاية بجاية .
 - مجموع المبيعات: 19.500.000 دج
 - هـ - الوحدة التجارية / غرب:
 - المكان : سيدي عكاشة - ولاية الشلف
 - مجموع المبيعات: 36.000.000 دج
- و المخطط التالي يبين الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك

الشكل رقم 3-2 يوضح الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك الام



المصدر : الوثائق المتحصل عليها من الشركة .

المطلب الثالث: المهام الأساسية للمؤسسة الأم

تتمثل في :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة .
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي .
- فكرة المشروع وأبعاده .
- دراسات جدولية اقتصادية .
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم .

- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- إجراء مفاوضات مع الممولين.
- مراقبة عمليات النقل والتأمين و الرسوم الجمركية و تسليم تجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب و تشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس

المبحث الثاني: التعريف بوحدة سوناريك فرجيوة ولاية ميله

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة عن وحدة سوناريك فرجيوة

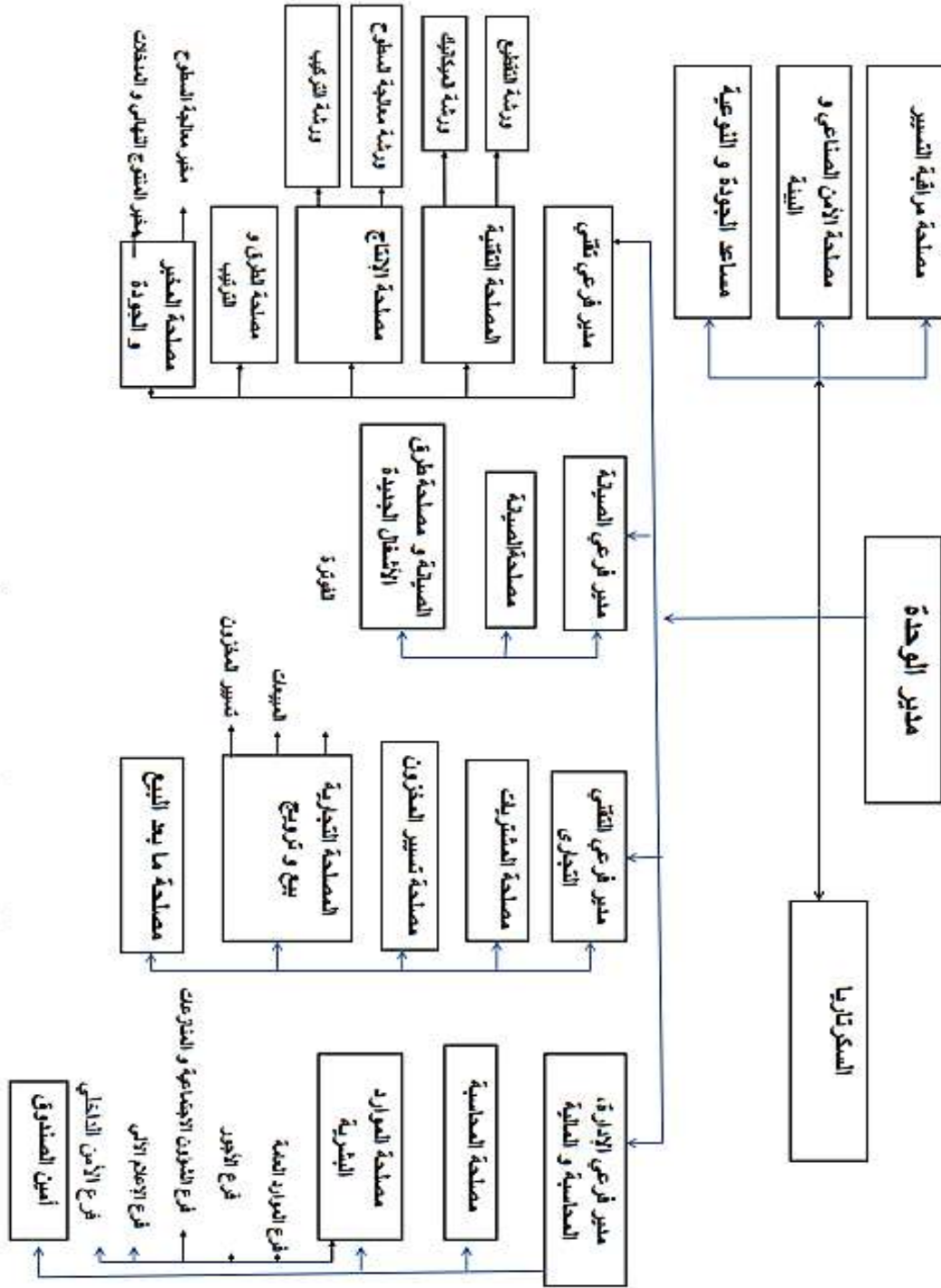
إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها) , لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجب دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله , وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل, و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

موقعها: تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال, قسنطينة من الشرق, و سطيف من الغرب .

مساحتها / تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار, تتربع الو رشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100م² .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة

الشكل رقم 3-3 الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة



المصدر : مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة

المطلب الثالث: مصالح سوناريك وحدة فرجيوة

تتشكل وحدة فرجيوة من الدوائر و المصالح الآتية :

1- دائرة الإدارة والمالية.

2- الدائرة التقنو-إنتاجية .

3- دائرة التقنو- تجارية.

4- دائرة الصيانة.

5- مراقبة النوعية

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة .
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس و عقد الاجتماعات .
- المصادقة على الوثائق المهمة .
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة .
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه .

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي : الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد.
- تسليم البريد الصادر.
- استقبال المكالمات والفاكسات.
- كتابة النصوص و التقارير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- حفظ الوثائق السرية .
- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير .

1_دائرة الإدارة و المالية: يشرف عليها رئيس الدائرة و تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح و هي:

- مصلحة الموارد البشرية service ressources humaines : تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال و تسيير المورد البشري لما له من اهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة و الأمن الداخلي،
- أ- المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام

التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
 - يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة .
 - يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ,ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى .
- ب - والمكتب الثاني خاص بمسؤول فرع الأجور و الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها ,إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية و التعويضات .كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة
- أ3- والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية :
- التسيير الحسن لإدارة العمال.
 - العطل المرضية, والعطل السنوية.
 - اعداد تقارير شهرية عن حركة العمال (العدد-تقسيمهم حسب الدوائر و المصالح, من حيث التصنيف,.....)
 - إعداد شهادات العمل
 - إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة و القيام بما يلي ذلك من وراجل التوظيف تحرير عقود العمل, محضر التنصيب, توجيه العمال الجدد
 - إعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف و من خلاله يتم التعرف على الغيابات و حساب التأخر لكل عامل
 - تحيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين و سجل العطل السنوية .
 - ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال
 - تحرير العقوبات
 - أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى
- ج - فرع الأمن الداخلي:يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)
- د - الحاضرة : و تتوفر على السيارات و الشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج و عمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة ، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية

• مصلحة المحاسبة service comptabilité: المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها و مدينيها، وتحديد وضعها المالي .
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب .
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة .
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
- التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .
- المصلحة المالية SERVICE FINANCES : هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة و التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوة و CPA بميلة .

2-دائرة الإنتاج département de production: تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:

أ مصلحة التوجيهات

ب مصلحة الانتاج : و تتوفر على الورشات التالية

* ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف و صفائح و تقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

* ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة .

* ورشة الدهن و الطلاء : وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصقل .
- قسم الطلاء والدهن .

* ورشة التركيب : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية

التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية ، يتم شراؤها من الخارج.

3-الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

• **مصلحة تسيير المخزون:** تتكون من عدة مخازن :

- مخزن المواد الأولية .
- مخزن عتاد الحظيرة .
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار .
- مخزن المواد الكيميائية .

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات.....الخ

أ _ التموين: من مهامها مايلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع .
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن .

ب- مصلحة المشتريات service Achat:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق .
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار , الكمية , والنوعية .
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

ج- المصلحة التجارية service de commercial: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج و

تحسين جودته وازدهار المؤسسة.

بالإضافة إلى تسويقه و تتوفر على ثلاث فروع:

1/ فرع المبيعات

2/مخزون المنتج النهائي

3/فرع خدمات ما بعد البيع

4- دائرة الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد .

- المعاينة بانتظام واستمرار .
- التبديل المنتظم للقطع .
- أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه .
و تتوفر على ثلاث فروع:

1- مصلحة التوجيهات

2-ورشة الصيانة

3-ورشة الصناعة و الدهن و معالجة السطوح

5-مراقبة النوعية / تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية و تقوم بالمهام التالية :

- المشاركة في التنمية الاقتصادية .
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا .
- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج, والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

و تتوفر على :

1-المخبر .

2-مراقبة الجودة .

المطلب الرابع: أهمية وحدة سوناريك فرجيوة، أهدافها

1- أهمية وحدة فرجيوة :

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميله، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .

2- أهداف الوحدة : تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- ❖ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني
- ❖ تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- ❖ تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية .
- ❖ تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة .
- ❖ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ❖ ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .
- ❖ المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية .
- ❖ محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

3-الاستراتيجية المالية لمؤسسة سوناريك ميله

- ❖ سنقوم بهادا الجزء بمعرفة الاستراتيجية لمؤسسة سوناريك ميله مع العلم انها عبارة عن فرع من الشركة الام وبالتالي فهي تخضع لنفس الشركة الام الموجود في جزائر العاصمة
- ❖ وهادا ما سوف نوضحه
- ❖ استراتيجية توزيع الأرباح

هي سياسة تحدها الشركات لتوزيع جزء من أرباحها الصافية على المساهمين بشكل دوري و تعد احدى الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة سوناريك و بالتالي تاخذها المؤسسة محل الدراسة

- ❖ يتولى مجلس الإدارة مهمة توزيع الأرباح داخل المؤسسة و يعين هادا المجلس من طرف الدولة حيث تستعمل الشركة نموذج لتوزيع الأرباح و يكون توزيع كالتالي
- ❖ -إعادة الاستثمار
- ❖ -الاحتياط
- ❖ -العمال
- ❖ المؤسسة تخطت منح بيانات الخاصة لتوزيع الأرباح من تطبيق العلاقات التالية
- ❖ -مجموع توزيع العمال / مجموع ميزانية
- ❖ -الاحتياط / مجموع الخصوم
- ❖ -إعادة الاستثمار / مجموع الأصول
- ❖ تم التوصل الى المعطيات التالية

جدول رقم 01 بيانات الخاصة لتوزيع الأرباح

إعادة الاستثمار %	الاحتياطة%	العمال%	
0.0005	0.12	0.14	2017
0.00002	0.012	0.13	2018
0.004	0.13	0.15	2019
0.003	0.12	0.11	2020
-	0.14	0.13	2021
-	0.18	0.14	2022

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة

❖ استراتيجية الاستثمار

تُعدّ استراتيجية الاستثمار بوصلةً تُرشد المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المالية على المدى القصير والطويل. فهي تُحدد بوضوح مسارها الاستثماري، وتُساعد على اتخاذ قرارات استثمارية مُستنيرة تُعزز من قدرتها على المنافسة واستدامتها في السوق خطوات بناء استراتيجية استثمار مُحكمة وقد قامت مؤسسة

باعتقاد على مخططها السنوي باستشارة على كل من مصلحة مبيعات و انتاج و مشتريات ليتم دراسة استثمار جديد الموافقة عليه حيث تقوم بدراسة جدوى المشروع من حيث الربحية و التمويل لتفادي انتاج فائض و يمكن ان تلجا المؤسسة الى القروض

حيث ان مؤسسة سوناريك هي مؤسسة ذات اسهم لكن المساهم الوحيد فيها هي الدولة أي لا يوجد مستثمرين

❖ استراتيجية السيولة

تعد إدارة السيولة حجر الزاوية لاستقرار وازدهار أي مؤسسة اقتصادية. فهي تُمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، وتُعزز قدرتها على اغتنام فرص الاستثمار المُجزية، وتُرسخ ثقة المستثمرين والدائنين بها حيث تقوم مؤسسة سوناريك فرع ميله باتباع طريقة الاعتماد على القروض و الاستثمار لتسيير السيولة الخاصة به.

المبحث الثالث : الميزانية المختصرة لمؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله

سوف نعمل في هذا المبحث الثالث على دراسة الميزانية المختصرة لمؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله من خلال توضيح أصولها و خصومها .

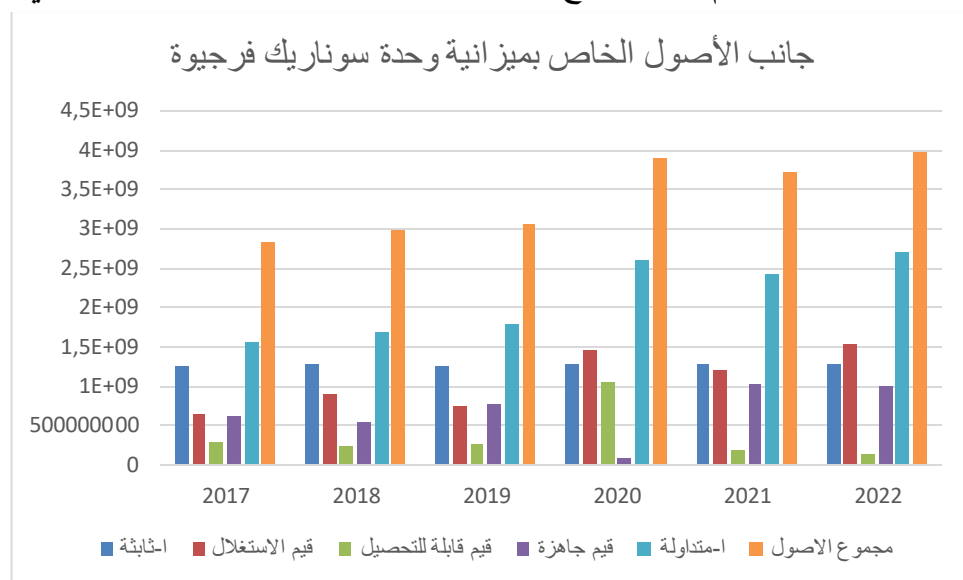
المطلب الأول : جانب الأصول

جدول رقم 02 جانب الأصول الخاص بميزانية وحدة سوناريك فرجيوة

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
1280728180 دج	1279158104	1291257052	1264256284	1293552362	1257380975	أصول ثابتة
1538136592 دج	1213858539	1474763913	748947071	914202539	642403049	قيم الاستغلال
153915283 دج	196722139	1047422007	267594108	232755630	303513158	قيم قابلة للتحويل
1012288610 دج	1029668227	89824810	787099642	539679638	630905513	قيم جاهزة
2704340485 دج	2440248905	2612010730	1803640821	1686637807	1576821722	أصول متداولة
3985068665 دج	3719404009	3903267782	3067897105	2980190170	2834202697	مجموع الاصول

من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق من 01...06

شكل رقم 3-4 يوضح جانب الأصول الخاص بميزانية وحدة سوناريك فرجيوة



من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الجدول رقم 02

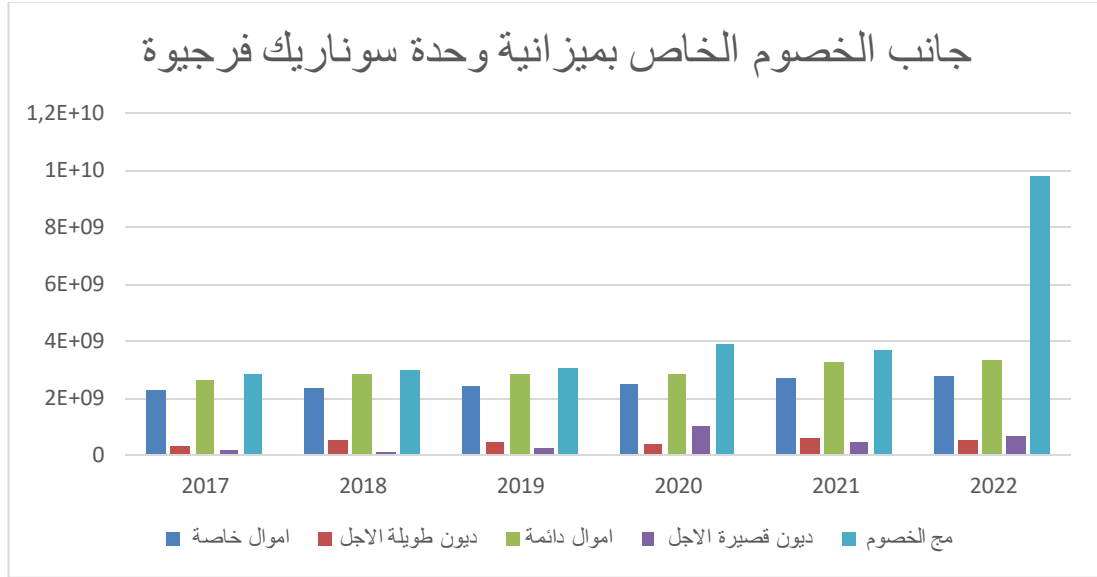
المطلب الثاني : جانب الخصوم

الجول رقم 03 جانب الخصوم الخاص بميزانية وحدة سوناريك فرجيوه

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
2797083827-ج	2711994257	2491890680	2411989059	2328829228	2324148123	اموال خاصة
522018102-ج	567564681	375344760	429793512	523242651	328847039	ديون طويلة الاجل
3319101929-ج	3279558938	2867235440	2841782571	2852071880	2652995162	اموال دائمة
665966736-ج	439845071	1036032342	226114532	128118290	181207535	ديون قصيرة الاجل
3985068665-ج	3719404009	3903267782	3067897105	2980190170	2834202697	مج الخصوم

من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق من 01...06

شكل رقم 3-5 يوضح جانب الخصوم الخاص بميزانية وحدة سوناريك فرجيوه



من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق من 01...06

المطلب الثالث : تحليل الميزانية باستعمال بعض النسب

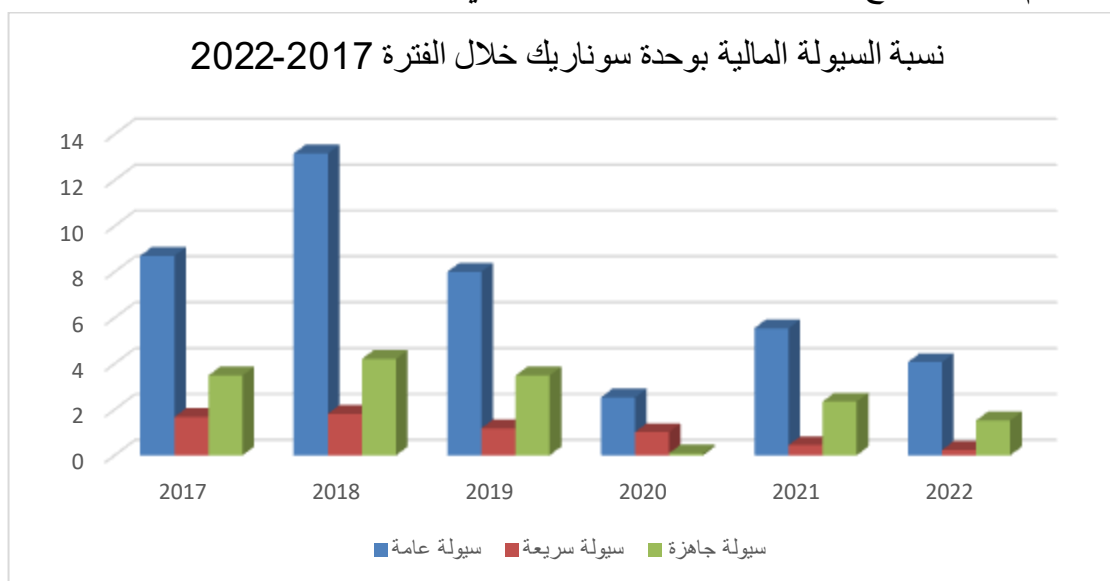
❖ نسب السيولة

جدول رقم 04 يوضح نسبة السيولة المالية بوحدة سوناريك خلال الفترة 2017-2022

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
%4.06	%5.54	%2.52	%8	%13.16	% 8.70	سيولة عامة
%0.23	%0.44	%1.01	%1.18	%1.81	%1.67	سيولة سريعة
%1.52	%2.34	%0.09	%3.48	%4.21	%3.48	سيولة جاهزة

من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق من 01...06

شكل رقم 3-6 يوضح نسبة السيولة المالية بوحدة سوناريك خلال الفترة 2017-2022



من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 04

تحليل نسب السيولة العامة للسنوات الخمس 2017-2022

نلاحظ من خلال الجداول السابقة. أن السيول العامة تجاوزت الواحد خلال خمس سنوات. وهذا يعني وجود فائض من الأوصول المتداولة. بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل. وهذا يدل أيضا على وجود رأس مال عام. موجب خلال السنوات الخمس محل الدراسة. وهذه النسبة تؤكد وجود سيولة معتبرة و نلاحظ تدبب في هذه النسبة حيث اعلى نسبة كانت 2018 ثم تراجعت بشكل كبير في 2020 بوصولها الى 2.52 %

تحليل نسب السيولة السريعة لسنوات 2017-2022.

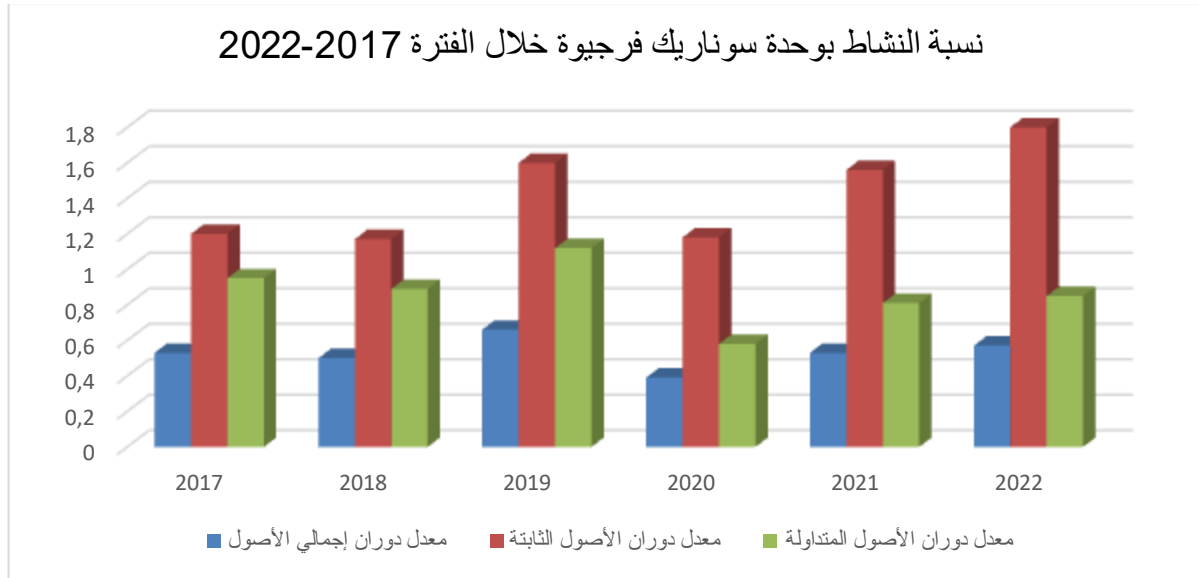
❖ نسب النشاط

جدول رقم 05 يوضح نسبة النشاط بوحدة سوناريك فرجيوة خلال الفترة 2017-2022

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
%0.57	%0.53	%0.39	%0.66	%0.50	%0.53	معدل دوران إجمالي الأصول
%1.80	%1.56	%1.18	%1.60	%1.17	%1.20	معدل دوران الأصول الثابتة
%0.85	%0.81	%0.58	%1.12	%0.89	%0.95	معدل دوران الأصول المتداولة

من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

شكل رقم 3-7 يوضح نسبة النشاط بوحدة سوناريك فرجيوة خلال الفترة 2017-2022



من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

تحليل نسب معدل الدوران الإجمالي للأصول. فترة. 2017 2022.

يقدر معدل دوران إجمالي الأصول لسنة 2017 0.53. هذا يعني أن كل دينار مستمر في المؤسسة. يولد 0.53 دينار، وهذا يدل على كفاءة مؤسسة في إدارة ممتلكاتها، هو أن المؤسسة تعمل بمستوى لا بأس به من طاقتها الإنتاجية و. وحدة يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة رأسمالها، أما بالنسبة لسنة 2018، فقد انخفضت إلى 0.50. و 2019، فقد ارتفع 0.66 وهي اعلى نسبة. بالنسبة إلى 2020 فقط، انخفضت إلى أدنى حد 0.39 وقامت بالصعود في سنة 2021 لنسبة 0.59. و إرتفع سنة 2022 إلى 0.57

تحليل نسب معدل دوران الأصول الثابتة فترة. 2022 2017.

بالنسبة لهذا المعدل. يقيس قدرة الوصول الرأسمالية. على خلق المبيعات. فبالنسبة لسنة 2017، كان يقدر المعدل ب1.20، وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول. الثابتة يولد 1.20 دينار من المبيعات، وهذا ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال وصولها الثابتة حيث لاحظنا. تذبذب في هذا المعدل. بنخفاض بنسبة 0.33 في 2018. وصعد بنسبة 0.43 في 2019. بعدها. قام بالنزول إلى 1.18 * 2020. ثم صعد من 2019 إلى 2022. بنسبة 0.62

تحليل نسبة. معدل دوران الأصول المتداولة.

يا تراوح، معدل الدوران؟ ما بين 0.58-1.12 خلال فترة الدراسة. وهو معدل منخفض. قد يكون. راجع. إلى سوء تسير المخزون.

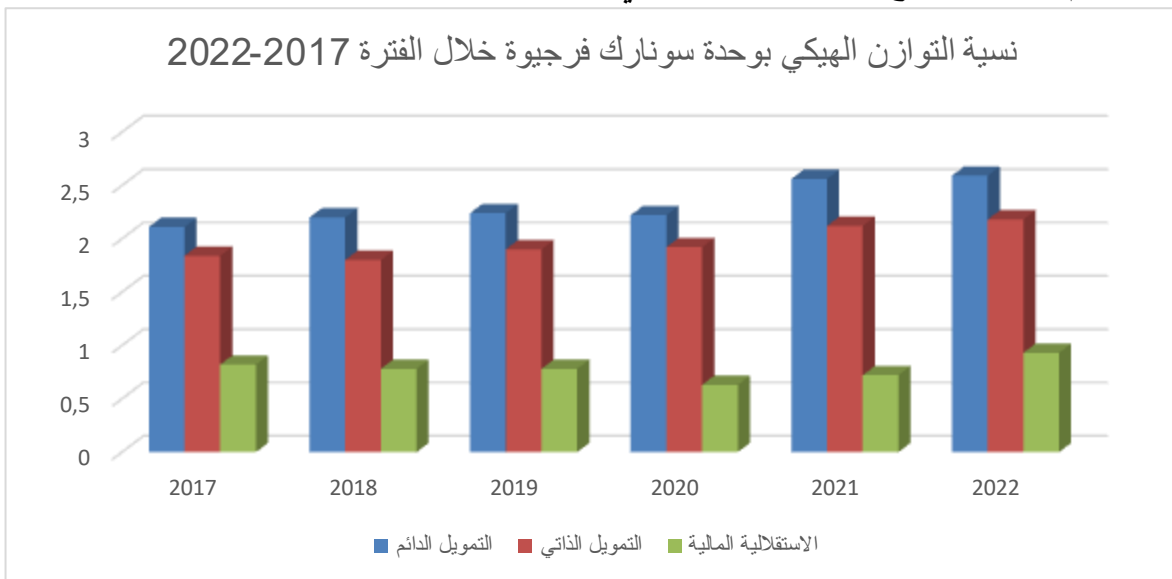
❖ نسب التوازن الهيكل

جدول رقم 06 يوضح نسبة التوازن الهيكي بوحدة سونارك فرجيوة خلال الفترة 2022-2017 .

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
%2.59	%2.56	%2.22	%2.24	%2.20	%2.11	التمويل الدائم
%2.18	%2.12	%1.92	%1.90	%1.80	%1.84	التمويل الذاتي
%0.93	%0.72	%0.63	%0.78	%0.78	%0.82	الاستقلالية المالية

من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

شكل رقم 3-8 يوضح نسبة التوازن الهيكي بوحدة سونارك فرجيوة خلال الفترة 2022-2017



من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

• نسبة التمويل الدائم :

نلاحظ أن النسبة تفوق الواحد خلال سنوات الدراسة وهذا يدل على وجود رأس مال عامل موجب وعلى أن المؤسسة أن تحقق توازن بين التمويل والإستثمار، أما إذا كان أقل من الواحد فهي نسبة غير ملائمة لأن الأموال الدائمة لاتغطي الأصول الثابتة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تحقق توازن هيكلي شهدت هذه النسبة ارتفاع مستمر. باستثناء عام 2020. التي انخفضت 0.02مقارنة بعام 2019.

• نسبة التمويل الذاتي :

نلاحظ أن تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة تجاوزت 100 % خلال سنوات الدراسة وبالتالي فان الأموال الخاصة غطت مجموع الصول الثابتة وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بالإستقلالية المالية

• نسبة الإستقلالية المالية :

نلاحظ أن المؤسسة قد سجلت نسبة استقلالية مالية فاقت النسبة المرجعية والمقدرة بـ0.5 حيث كانت النسب متذبذبة. لكنها أكبر من 0.5 وهذا يدل على قدرة المؤسسة على رفع استقلاليتها المالية وذلك نتيجة سياستها المتبعة وهي تقليص الديون إلى أدنى مستوياتها .

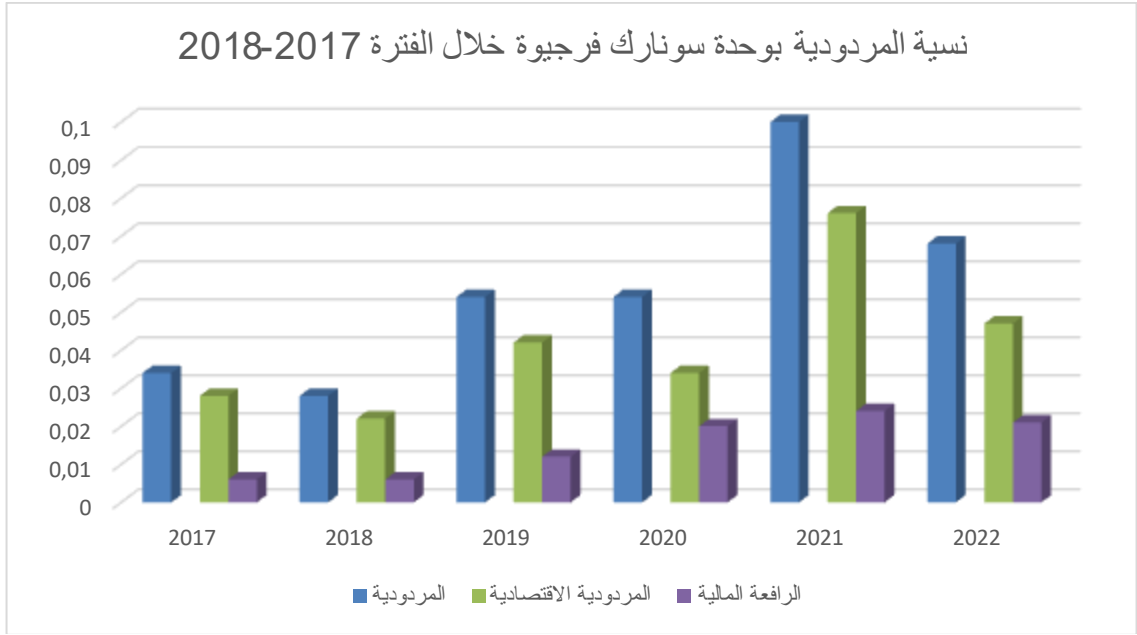
❖ نسب المردودية

جدول رقم 07 يوضح نسبة المردودية بوحدة سوناريك فرجيوة خلال الفترة 2017-2018

2022	2021	2020	2019	2018	2017	
%0.068	%0.10	%0.054	%0.054	%0.028	%0.034	المردودية المالية
%0.047	%0.076	%0.034	%0.042	%0.022	%0.028	المردودية الاقتصادية
%0.021	%0.024	%0.02	%0.012	%0.006	%0.006	الرافعة المالية

من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

شكل رقم 3-9 يوضح نسبة المردودية بوحدة سوناريك فرجيوة خلال الفترة 2017-2018



من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

التعليق: نلاحظ أن اثر الرافعة المالية موجب خلال سنوات الدراسة وهذا راجع لكون نسبة المردودية الاقتصادية تقل عن نسبة المردودية المالية، وفي سنة 2021 بلغت أعلى نسبة مسجلة خلال سنوات الدراسة قدرت بـ 0.024 ، فسلوكها يتبع سلوك المردودية الاقتصادية والمردودية المالية .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي خصصناه لاجراء الدراسة الميدانية لاحتضنا ان تُعتبر مطاحن بني هارون من أهم المؤسسات الصناعية في الجزائر. تلعب دوراً هاماً في توفير الأمن الغذائي للبلاد. تلعب الاستراتيجية المالية دوراً هاماً في تحقيق أهداف هذه المؤسسة وتحسين أدائها المالي. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستراتيجية المالية على الأداء المالي لمطاحن بني هارون ، وحدة فرجيوة و من خلال تحليل الميزانية خلال السنوات 2017-2022 ، نلاحظ ان هناك تحس و نمو في الأمداد الداخلي .

خاتمة

خاتمة

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة، يمكن القول ان مطاحن بني هارون فرجيوة ولاية ميلة تتمتع بمكانة قوية في السوق، ولديها إمكانات كبيرة للنمو ومع ذلك، يجب على الشركة اتخاذ خطوات لمعالجة نقاط الضعف لديها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح على المدى الطويل. حيث انه من خلال تحليل ميزانية مطاحن بني هارون فرجيوة ظهرت مجموعة من النتائج سوف نستعرض بعض من هذه النتائج المتوصل اليها فيما يلي :

نتائج الدراسة

- حققت الشركة أرباحًا صافية في السنوات الماضية ، مما يشير إلى استقرارها المالي.
- شهدت الإيرادات زيادة ملحوظة خلال السنوات الماضية ، مما يدل على نمو الشركة وتوسعها.
- تمكنت الشركة من خفض نفقاتها التشغيلية، وهذا ما لا حظناه خلال دراسة الميزانية المالية خلال الفترة 2017-2022
- تعتمد الشركة بشكل كبير على مورد واحد للإيرادات، مما قد يشكل خطرا في حال حدوث أي اضطرابات في هذا المورد.
- تواجه الشركة منافسة قوية من مطاحن أخرى في المنطقة مثل مطاحن الهضاب سطيف و سيدي راشد قسنطينة .
- تحتاج الشركة إلى الاستثمار في تحديث معداتها وتكنولوجيتها للحفاظ على قدرتها التنافسية خاصة مع التطور المستمر للتكنولوجيا في مجال عملها .

التوصيات:

- تنويع مصادر الإيرادات من خلال استهداف أسواق جديدة ومنتجات جديدة.
- تعزيز جهود التسويق و الترويج لزيادة الوعي بالعلامة التجارية و جذب عملاء جدد خاصة في الولايات المجاورة كقسنطينة سطيف وغيرها
- الاستثمار في تحديث المعدات و التكنولوجيا لتحسين الكفاءة و الإنتاجية.
- الاستفادة من الخبرات خاصة الأجنبية في مجال عمل المؤسسة .

المصادر و المراجع

- ❖ الياس بن ساسي و يوسف قريشي : التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2006 .
- ❖ يونس إبراهيم جعفر : اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات مجلة جامعة الأقصى المجلد 21 العدد1 فلسطين 2017 .
- ❖ محمد حسين أبو صالح : التخطيط الاستراتيجي القومي منهج مستقبلي ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2018 .
- ❖ عدنان تايه النعيمي و فؤاد ارشد التميمي : التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2007 .
- ❖ طلال كداوي : تقييم القرارات الاستثمارية ، دار اليازوري للطباعة و النشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2007 .
- ❖ محمد احمد عوض : الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعة للنشر و التوزيع الإسكندرية مصر ، 2013 .
- ❖ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
- ❖ عاطف وليد : التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر ، 2018.
- ❖ مايكل ارمسترونج : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة ايناس الوكيل ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2020 .
- ❖ عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر ، 2018 .

ب - الأطروحات و المذكرات

- ❖ براج سليمان ودويدي إبراهيم، التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2102-2101.

- ❖ ابيش محمد و حمامي الحسين : تحليل و تقييم الاستراتيجية المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب تفرقت للفترة من 2013 الى 2018 ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، تخصص مالية مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2019-2020 .
- ❖ محمد الأمين خنيوة : فعالية إدارة التدفقات النقدية من خلال أدوات السوق النقدي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة / الجزائر ، 2007-2008 .
- ❖ بوقرومي فاطمة الوهراء : دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلوت قلاص ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة و تدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2012-2013 .
- ❖ جقدالي دلال و غضبان سندس : دور التشخيص المالي لاتخاذ القرارات المالية للمؤسسة دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنة لمسيلة ، مذكرة مقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة لمسيلة الجزائر ، 2021-2022 .

ج - المجالات و المنشورات

- ❖ بوصبع هناء : تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، المجلد 3 ، العدد 1 ، ام البواقي الجزائر ، 2016 .
- ❖ قرية معمر : التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، جامعة لبليدة 2 ، الجزائر ، 2017 .
- ❖ وكالة نور الدين و خليفة الحاج : التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة ، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، جامعة تبسة ، لجزائر ، 2016 .
- ❖ عبد القادر شلال و قرومي حميد : محاضرات في الاستراتيجية و التخطيط المالي ، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة لبويرة الجزائر ، 2016-2017 .

❖ زهواني رضا و احرور : دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل قرار الاستثمار و توزيع الأرباح ، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، المجلد 1 ، العدد 1 ، جامعة الوادي الجزائر ، 2017 .

❖ حسام كفايفي و أسامة بوشريط : محددات سياسة توزيع الأرباح للشركات المدرجة في بورصة الجزائر دراسة قياسية للفترة من 2013-2018 ، مجلة التنوع الاقتصادي ، المجلد 2 ، العدد 2 ، جامعة عين تيموشنت ، الجزائر . 2021

❖ لمياء هوم : محاضرات في مقياس تسيير و استراتيجية المؤسسة ، موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2022-2023 .

❖ _ عبد الستار الكبسي و اخرون : اثر النسب المالية على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، مجلة المنارة للبحوث و الدراسات ، المجلد 21 ، العدد 1 ، جامعو ال البيت ، الأردن ، 2015 .

❖ _ عبد الغاني دادن : قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الباحث ، العدد 4 ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2016 .

د _ المواقع الالكترونية

❖ موقع التلعيم عن بعد جامعة لمسيلا : <https://www.univ-msila.dz/site> .

❖ موقع : <https://www.roowaad.com> .

❖ موقع : <https://www.wafeq.com> .

ثانيا _ المراجع باللغة الأجنبية

- Svatosova veronika : proposal and simulation of dynamic financial model fulure studies research journal trends and strategies 2018 , p 87 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01 ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		NIF 0 8 8 8 0 2 0 9 0 2 5 8 5 9 1		
Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA SONARIC				
Activité: Sûreté Réalisation/ Gestion Inst. Connexes				
Adresse: MCE 2 LOT EL-ADRISSI BOUZAREAH Alger				
Exercice clos le: 31/12/17				
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	Montants Stups	2017		2016
		Au 31/12/2017	Au 31/12/2016	Au 31/12/2015
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'équilibre-goodwill positif ou négatif			1 019 893	1 263 096
Immobilisations incorporelles	5 594 539	4 564 656		
Immobilisations corporelles			443 656 556	443 556 588
Terrains	443 656 556			
Bâti	7 16 633 234	343 812 837	475 780 447	932 882 426
Autres immobilisations corporelles	847 930 209	710 212 878	137 640 630	143 095 287
Immobilisations en concession			1 358 411	
Immobilisations en cours	1 358 411			
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés			160 933 434	148 517 410
Prêts et autres actifs financiers non courants	160 933 434			
Impôts différés actif	37 073 811		37 073 811	41 113 943
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	2 216 081 947	458 777 534	1 297 390 975	1 397 824 588
ACTIF COURANT				
Stocks et en cours	656 227 829	15 824 773	842 403 049	758 280 016
Créances et emplois assimilés				
Clients	309 754 626	32 403 019	277 281 639	385 169 770
Autres débiteurs	3 758 891	33 343	3 705 347	5 526 578
Impôts et assimilés	22 488 202		22 406 202	19 366 263
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	630 966 513		630 966 513	408 618 521
Trésorerie	1 825 172 884	48 261 142	1 878 811 223	1 274 239 739
TOTAL ACTIF COURANT	2 484 773 812	1 607 011 214	2 634 202 687	2 399 132 451
TOTAL GENERAL ACTIF	4 700 855 759	2 065 788 748	3 931 593 662	3 796 957 039

الملاحق

الملحق رقم 02 ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2018

BILAN (ACTIF)		2018		2017	
ACTIF	Montants en Dinars	Evolution et pertes de valeur		Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	5 729 473	4 793 038	936 435	1 019 883	
Immobilisations corporelles					
Terrains	443 656 556		443 656 556	443 656 556	
Bâtements	716 783 284	263 082 152	450 691 132	475 780 447	
Autres immobilisations corporelles	921 118 988	790 181 573	190 937 414	137 690 630	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	88 536		88 536	1 358 411	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	162 709 070		162 709 070	160 803 434	
Impôts différés actif	38 553 217		38 553 217	37 071 511	
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 291 819 126	980 866 764	1 293 552 362	1 257 380 975	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	929 977 191	15 774 651	814 202 538	642 403 048	
Créances et emplois assimilés					
Clients	276 963 064	57 445 668	219 517 396	277 261 609	
Autres débiteurs	9 807 780	33 343	9 874 442	3 785 347	
Impôts et assimilés	3 343 771		3 343 771	22 486 202	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	539 679 838		539 679 838	630 905 513	
TOTAL ACTIF COURANT	1 739 891 471	73 250 663	1 665 637 207	1 676 621 722	
TOTAL GENERAL ACTIF	4 031 710 597	1 071 328 427	2 959 189 569	2 934 002 697	

الملحق رقم 03 ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2019

Designation de l'entreprise: EPE SONARIC BFA
EPE SONARIC BFA
Activite: FABRICATION ET COMMERCE ELECTRO-MENAGERS
Adresse:

Exercice clos le: 31/12/19

BILAN (ACTIF)

2018

11 MAI 2020

ACTIF	Éléments Bruts	2018	
		Amortissements Provisions et pertes de valeur	Net
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	5 997 504	5 062 715	934 789
Immobilisations corporelles			
Terrains	443 866 505	443 866 505	443 866 505
Bâtimens	719 783 284	202 043 457	437 739 817
Autres immobilisations corporelles	028 133 208	706 259 933	161 874 174
Immobilisations en concession			180 537 414
Immobilisations encours	13 452 957		13 452 957
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	151 420 180		161 420 180
Impôts différés actif	45 207 500		45 207 500
Comptes de liaison			
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 217 681 540	1 802 382 215	1 364 299 264
ACTIF COURANT			
Stocks et encours	756 212 731	17 265 660	748 947 070
Créances et emplois assimilés			
Clients	315 262 845	60 358 912	254 903 933
Autres débiteurs	11 474 559	30 345	11 444 215
Impôts et assimilés	1 226 950		1 226 950
Autres créances et emplois assimilés			3 343 711
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants	787 095 547		787 095 547
Trésorerie			539 679 830
TOTAL ACTIF COURANT	1 981 275 737	77 635 916	1 303 640 300
TOTAL GENERAL ACTIF	4 198 957 277	1 101 031 132	2 667 939 564

الملاحق

الملحق رقم 04 ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2020

Rubriques	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		68 321 002,46		2 762 841 391,09
Production vendue		1 446 857 519,98		1 386 578 464,91
Produits finis		10 741 698,21		5 282 276,58
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	1 526 120 218,65			2 812 089 132,69
Production stockée ou déstockée		421 233 601,71	36 665 467,92	
Production immobilisée		97 978,32		2 441 887,75
Subventions d'exploitation				
I- Production de Prestation		1 947 451 790,68		1 947 785 570,52
Achats de marchandises vendues	57 513 095,48		118 698 418,00	
Matières premières	1 082 428 727,22		962 910 847,13	
Autres approvisionnements	47 410 813,98		46 978 191,92	
Variations des stocks				
Achats d'immeubles et de prestations de services				
Autres consommations	11 686 198,75		13 875 162,52	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				86 900,32
Services extérieurs	23 543 814,08		9 677 438,12	
Subsidiarité générale	2 820 168,50		812 800,00	
Location	2 945 781,62		5 003 685,05	
Entretien, réparations et maintenance	7 483 298,17		7 556 315,28	
Personnel extérieur à l'entreprise	3 132 802,13		2 873 258,45	
Remboursements d'intermédiaires et honoraires	3 039 974,00		3 094 698,70	
Publicité	2 324 840,26		2 857 566,48	
Dépassements, minutes et réceptions	6 229 569,30		9 678 342,23	
Autres services	28 132 375,44		18 162 232,67	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II- Consommations de l'exercice	1 254 789 997,85		1 198 291 844,63	
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		688 691 792,83		749 493 628,89
Charges de personnel	432 451 368,90		472 188 609,04	
Impôts et taxes et versements assimilés	23 918 264,95		25 161 940,06	
IV- Excédent brut d'exploitation		232 322 165,88		252 143 079,79

الملاحق

الملحق رقم 05 ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميله سنة 2021

EPE SONARIC SPA				
COMPTÉ DE RESULTAT (BIL) EXERCICE 2021				
Rubriques	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		130 935 384,89		68 521 002,46
Productions vendues	Produits fabriqués			1 646 837 819,98
	Prestations de services			10 741 694,21
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	41 822,74			1 526 329 216,65
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		2 131 363 229,27		421 233 601,71
Production stockée ou déstockée	138 404 851,86			97 978,32
Production immobilisée		2 594 137,67		
Subventions d'exploitation				1 947 451 796,88
I-Production de l'exercice		1 998 852 815,68		
Achats de marchandises vendues	130 856 174,35		57 573 098,46	
Matières premières	902 395 086,26		1 062 428 727,22	
Autres approvisionnements	80 079 857,88		47 410 853,96	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	13 734 306,52		11 686 194,71	
Autres consommations				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	25 323 300,77		23 543 814,08	
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 624 764,71	2 829 168,50	
	Locations	4 048 408,89	1 945 781,62	
	Entretien, réparations et maintenance	8 955 005,04	7 483 298,17	
	Primes d'assurances	3 387 338,71	3 132 802,13	
	Personnel extérieur à l'entreprise	3 278 411,39	3 039 974,00	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 224 870,00	2 324 440,26	
	Publicité	6 988 970,06	6 229 569,30	
	Déplacements, missions et réceptions	13 756 347,10	28 132 275,44	
Autres services				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	1 147 691 641,28		1 258 759 997,85	
II-Consommations de l'exercice		823 860 873,80		688 691 798,83
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	466 343 472,12		432 451 368,90	
Charges de personnel	31 314 869,75		23 918 264,05	
Impôts et taxes et versements assimilés		329 602 831,93		232 323 165,88
IV-Excédent brut d'exploitation				

الملاحق

الملحق رقم 06 ميزانية مؤسسة سوناريك فرجيوة ولاية ميلة سنة 2022

Rubriques		2022		2021	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Vente de marchandises			176 154 618,59		170 975 384,50
Production vendue	Produits fabriqués		2 126 875 648,84		1 948 225 548,80
	Prestations de services		5 911 735,40		12 204 118,32
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés		33 014,04		41 822,74	
Clôture d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			2 308 298 986,79		2 131 252 229,27
Production stockée ou déstockée			253 097 292,32	138 404 831,86	
Production immobilisée			144 086,64		2 594 137,87
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			2 561 540 367,95		2 995 552 815,88
Achats de marchandises vendues		133 295 753,03		130 824 174,55	
Matières premières		1 347 847 090,79		902 395 686,26	
Autres approvisionnements		58 325 241,62		86 079 457,68	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		15 312 416,03		13 774 506,32	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale	24 364 688,38		23 329 200,77	
	Locations	2 746 644,97		1 524 764,71	
	Entretien, réparations et maintenance	6 698 313,76		4 048 408,49	
	Preuves d'assurances	10 155 296,11		8 955 005,04	
	Personnel extérieur à l'entreprise	2 950 880,30		3 387 338,71	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	5 297 419,39		3 278 411,59	
	Publicité	4 197 904,73		3 224 870,00	
	Déplacements, missions et réceptions	7 233 702,51		6 988 970,56	
Autres services		13 162 120,95		13 756 347,10	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		1 631 748 802,97		1 167 691 841,28	
III-Valeur ajoutée d'exploitation(I-II)			929 795 563,98		827 860 873,88
Charges de personnel		577 683 330,70		466 743 472,12	
Impôts et taxes et versements assimilés		9 941 843,11		31 514 869,75	
IV-Excédent brut d'exploitation			342 179 230,17		329 602 531,48