



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والمالية



تخصص

التدقيق المحاسبي المالي ومراقبة التسيير

بـعـنـوان

**أثر التحليل المالي على تحقيق الميزة التنافسية
" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية المحلية BADR "**

تحت إشراف :

موزاوي عبد القادر

من إعداد الطالبة :

جرورو صورية

السنة الجامعية 2019 - 2020

إهداء

إلى من حملتني في بطنها وهنأ على وهن ولا زالت تحملني برعايتها وحنانها إلى من الجنة تحت أقدامها إلى رمز الصمود والصبر والعطاء إلى من علمتني كيف أكون قوية في وجه المتاعب والصعاب .

" أمي الحنونة "

إلى الذي سقاني من أخلاقه وزودني من أدابه أعظم الرجال .

" أي العزيز "

إلى من أوصاني الله تعالى برهما ومصاحبتهما في الدنيا معروفا " الوالدين الحبيبين " أطال الله في عمرهما وأقول لهما " ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى إخوتي الذين قدموا لي يد المساعدة في إنجاز المذكرة حفظهم الله

إلى رفيق دربي

" مزيان محمد "

إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة

" لطروش حسين ، عكودة ابراهيم ، قرني سعاد "

إلى أستاذي الغالي رحمه الله وجعله من أهل جنانه

" الدكتور بن يمينة كمال "

- صورة -

لكم جميعا امتناني

||

الشكر والتقدير

قال تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا إلى طريق العلم
وهدانا دوماً إلى ما فيه الصلاح والثبات وجعل من الصلب هين
وأمدنا بتوفيق منه لإتمام هذا العمل له وحده ﷻ حمداً يليق بجلال
وجهه وفضله علينا وعلى الناس أجمعين .

ألف شكر إلى من قيل فيهم " من علمني حرفاً صرت له عبداً "
جميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي
وألف شكر إلى الأستاذ المؤطر " موزاوي عبد القادر " الذي

نكن له فائق التقدير والاحترام ونتمنى له دوام الصحة
والعافية ومزيد التآلق والنجاح .

فجازى الله الجميع خيراً

مقدمة

مقدمة :

تعمل المؤسسات الإقتصادية في محيط ديناميكي يتسم بالحركة الدائمة ، ما يفرض عليها اليقظة وتحليل هذه التغيرات من خلال المحيط الداخلي للمؤسسة واكتشاف نقاط القوة للإستفادة منها ونقاط الضعف لتفاديها ، ومن ثم دراسة المحيط الخارجي الفرص والإبتعاد عن التهديدات ، هذه الدراسة لمكونات المحيط يطلق عليها التشخيص الإستراتيجي الذي يقودنا إلى التشخيص المالي الذي يضطلع بمهمته فحص الوضعية المالية للمؤسسة وتحليل مكونات محيطها ودراسة علاقة كل عنصر بها ، إن دراسة التشخيص المالي للمؤسسة يؤدي بالضرورة إلى التطرق إلى مفهوم التحليل المالي والأساليب المستخدمة فيه وذلك بمعالجة البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات والتأكيد والتأكيد على ضرورة استخدام التشخيص المالي للكشف عن الإختلالات المالية في وضعية المؤسسة ، والتي تؤثر على السلوك التنافسي وعليه فالبحث يتناول أهمية التحليل المالي الدائم في تحسين تنافسية المؤسسة الإقتصادية .

فالتحليل المالي يعد من أهم الموضوعات البالغة الأهمية في حقل المنشآت المالية والمحاسبة الإقتصادية ، بحيث يمكنها من تقييم عموم قراراتها المالية لمعرفة نقاط القوة و الضعف في بيئة المنشأة الداخلية والمنشأة الخارجية .

فأهمية التحليل المالي تتزايد يوما بعد يوم في عالمنا المعاصر ، مما جعل إدارات مختلف الشركات و المتعاملين معها بحاجة دائمة إلى المعلومات والمؤشرات المالية يسترشدون بها في اتخاذ قراراتهم الإقتصادية .

ومما لاشك فيه أن المحللين الماليين هم أكثر الفئات أهلية لتزويد رجال الأعمال بالمؤشرات التي هم بأمس الحاجة إليها .

التحليل المالي بمفهومه البسيط هو عملية مستمرة مستمرة لمعالجة أو تشغيل البيانات المتوفرة عن المشروعات الاقتصادية ، باعتباره من أنسب الوسائل في تشخيص نقاط القوة والضعف التي تواجه المنشآت ، ومن ثم البحث عما يوجد بين

عناصر البيانات عن علاقة تتم صياغتها في صورة مؤشرات كمية تساعد في تفسير الأحداث لأنشطة المشروع ، والتي يتم من خلالها بناء معلومات وتوصيات تكون عوناً في ترشيد مستخدميها في قراراتهم بذلك المشروع ، والتحليل المالي بمدلوله الحقيقي يساعد في التنبؤ باتجاهات مستقبلية وكذلك ليتسنى للمحلل المالي أن يقوم بدوره المطلوب .

ومن خلال كل هذا ارتابنا إلى إدراج الإشكالية التالية : إلى أي مدى يمكن اعتبار التحليل المالي وسيلة في تحقيق الميزة التنافسية ولإثراء هذه الإشكالية يجب علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - هل تعتبر البنوك التجارية الملجأ الأمثل للحصول على ميزة تنافسية ؟
- 2 - هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية في تحقيق ميزة تنافسية ؟
- 3 - هل بواسطة التحليل المالي يمكن لنا معرفة الإختلالات والتوازنات المالية وكذا مردودية المشروع ؟

ولكشف الغموض حول هذه التساؤلات نفرض ما يلي :

- التحليل المالي هو عملية جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية
- التحليل المالي وسيلة لمراقبة الأموال المستثمرة ولقياس مردودية المشاريع .
- استعمال البنوك التجارية لأدوات التحليل المالي بشكل جيد يضمن لها تحقيق أهدافها المسطرة .
- التحليل المالي بين الوضعية المالية للمؤسسة كما أن له دور كبير في تحقيق المردودية وتحسين السيولة .

من أجل التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية كان لابد من التعرض لكل أدبيات التحليل المالي وأهم الأدوات المستخدمة لأجل تحقيقه إضافة إلى تنافسية المؤسسة

ومؤشرات قياسها وكيفية تحسينها وتعزيزها ، ولإعطاء البحث الصبغة العلمية قمنا بإسقاط معارفنا النظرية السابقة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

إن اختيارنا لموضوع أثر التحليل المالي في تحقيق ميزة تنافسية تبرر الأسباب التالية :

- 1 - طبيعة التخصص الذي ندرسه يتلاءم مع الموضوع .
 - 2 - كون التحليل المالي أداة هامة تعتمد عليها البنوك التجارية في تحقيق ميزة تنافسية .
 - 3 - علاقة الإستثمار بالبنوك علاقة وطيدة ، فبدون الأموال لا وجود للاستثمار ولا للتطور ولا عمل ولا ربح ، وبالتالي لا تنمية بدون استثمار ، فوجود الأموال تمكن من استمرارية الحياة وتطورها خاصة من الناحية الإقتصادية .
 - 4 - الرغبة الشخصية في معرفة أهم أدوات التحليل المالي المستعملة من طرف البنوك التجارية في ممارسة أعمالها .
- الأهداف المسطرة من خلال هذه المذكرة :
- إظهار مدى أهمية المجال للبنوك التجارية .
 - إعطاء مفهوم واسع للتحليل المالي ومدى فعاليته في تحقيق ميزة تنافسية .
 - إظهار الجانب التطبيقي حول هذا الموضوع .

صعوبات البحث :

- 1 - القوانين المطبقة في المكتبة لم تمكننا من استخراج مراجع كثيرة وهذا عائد إلى اخذ الكتاب لمدة ساعة .
- ومن اجل تغطية الموضوع طبقا للأهداف التي حددناها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي :

القسم النظري ينقسم بدوره إلى فصلين :

نتناول في الفصل الأول : الإطار النظري التحليل المالي للبنوك التجارية بالإضافة إلى أنواعها ووظائفها وكذلك تطرقنا إلى القروض وإجراءات منحها ومخاطرها وطرق الوقاية منها ، وفي الفصل الثاني حاولنا إلقاء الضوء على البيئة التنافسية . وفي الأخير القسم التطبيقي يضم فصلا كاملا ، قمنا بإعطاء نظرة شاملة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR للوكالة المحلية ببوقيرات .

الفصل الأول
الإطار النظري للتحليل المالي

تمهيد :

يعتبر التحليل المالي تشخيص لحالة أو لوظيفة مالية في المؤسسة خلال دورة إنتاجية معينة أو خلال عدة دورات ، وهذا لمن لهم علاقة بالمؤسسة كرجال الأعمال ، بنوك ، المستثمرين به فيإظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المدنية وبالتالي الحكم على السياسة المالية المتبعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية التحليل المالي

المبحث الثاني :أنواع ومراحل الأطراف المستفيدة من التحليل المالي

المبحث الثالث : التحليل المالي وأثره على المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي عملية تفسير القوائم المالية الصادرة وفهمها في ضوء الإدراك والمعرفة بكيفية إعدادها والأسس التي تم في ضوءها ظهور الأرقام المالية في صورتها النهائية ، فهو الخطوة المهمة التي يبني عليها المدير المالي القواعد السلمية لوظيفتي التخطيط المالي والرقابة المالية ، وفي هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم التحليل المالي وأنواعه وأهمية التحليل المالي وأهدافه والأدوات التي يقوم عليها التحليل المالي .

المطلب الأول : تعريف التحليل المالي

يعرف التحليل المالي بأنه " مجموعة العمليات التي تعني بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الإفادة منها في الحكم على مركز المؤسسة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات ، وتساعد أيضا في تقييم أداء المؤسسة وكشف انحرافاتهما والتنبؤ بالمستقبل " ¹

ويعرف كذلك بأنه " عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار " ² ومن وجهة نظر أخرى يعرف التحليل المالي بأنه " عملية دراسة وتحليل منظمة للبيانات والمعلومات المتاحة الحالية والتاريخية حول المؤسسة ، من خلال القوائم المالية والمصادر الأخرى باستخدام أساليب وأدوات رياضية وإحصائية للحصول على مؤشرات إضافية تساعد في تقييم الأداء الحالي للمؤسسة والإستشراف المستقبلي له " ³

¹ - هيثم محمد الزعبي ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الفكر ، عمان ، 2000 ، ص 157 .

² - عبد الغفار حنفي ، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 75 .

³ - علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، دار الصفاء ، عمان ،

2011 ، ص 69 – 70 .

ويقصد به أيضا " قيام المؤسسة بالبحث والتحري التفصيلي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بين البنود في قائمتي الميزانية العمومية والدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات " ¹

فالتحليل المالي للمؤسسة هو " مجموعة الأدوات والأساليب المالية المستخدمة في تحليل القوائم المالية مع تشخيص

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي ذوأهمية قصوى لعملية التخطيط المالي للمؤسسة فهو منطلق العملية و نقطة بدايتها ، فحتى يتمكن المدير في وضع الخطط المالية لآبد له من معرفة المركز المالي لمؤسسته فهو كالربان الذي يحتاج لمعرفة موقعه قبل أن يحدد خط سير السفينة ، فالخطط المالية يجب أن تتناسب مع القدرات الحالية و المتوقعة للمؤسسة و التحليل المالي هو وسيلة المدير المالي لمعرفة قدرات مؤسسته المالية و الإدارية .

و بالإضافة إلى ذلك أصبح التحليل المالي يستعمل كوسيلة لتقييم أداء المؤسسة ككل و الحكم على مركزها المالي و إدارتها بحيث تبرز من دراسة قوائمها المالية نواحي الضعف و نواحي القوة فيها . وبشكل عام فإن أهمية التحليل المالي في المؤسسة تتبع من حقيقة أنه يساعد في تحقيق الأغراض التالية التي هي أغراضه :

*معرفة الوضع المالي السائد في المؤسسة .

*تحديد قدرة المؤسسة على الإقتراض و الوفاء بالديون .

*الوصول إلى القيمة الإستثمارية للمؤسسة وجدو بالإستثمار في أسهمها .

¹ - علي عباس ، الإدارة المالية ، دار الإثراء ، عمان ، 2008 ، ص 69 .

*الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية و التشغيلية و البيعية و التخطيط لها .

*الاستفادة منه في اتخاذ القرارات لأغراض إككام الرقابة الداخلية .

*الحكم على مدى كفاية إدارة المؤسسة .

*توضيح الاتجاه العام لفعاليات المؤسسة .

و هكذا فإن الاهتمام بالتحليل المالي يتعدى حد مجرد اكتشاف العلاقات بين الأرقام إلى التحري عن أسباب قيام هذه العلاقات بهذا الحجم و هذا الاتجاه مما يساعد في النهاية على العثور على أفضل الحلول للمشكلات المختلفة ، فالتحليل المالي يوفر للمدير المالي أدوات قياسية يستعملها في التخطيط المالي و الرقابة المالية¹ .

كذلك يقوم المحاسب في المؤسسة بإعداد القوائم المالية لبيان نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة و تصوير قائمة المركز المالي لبيان و مجوداتها و طرق تمويل هذه الموجودات سواء من خلال حقوق الملكية أو الالتزامات و الائتمان، لذلك فإدارة المؤسسة هي المحرك الرئيسي لدقة الأعمال من خلال القرارات لسياسات و الطرق الصادرة للتنفيذ ، فأهمية التحليل المالي للإدارة ينبع من أنه تقييم أداء نتيجة نشاط المؤسسة و مركزها المالي للمخطط منها و المنفذ فعليا لمعالجة الإنحرافات و أسباب حدوثها السالب منها و الموجب ، و يساعدها في رسم أهدافها و وضع خططها المستقبلية و الرقابة القبلية عند التنفيذ لاتخاذ القرارات المهمة لمعالجة الأخطاء و تصحيحها .

و كذلك التحليل المالي يساعد الإدارة في اكتشاف العروض الإستثمارية الرابحة و الجيدة ، و معرفة قدرة المؤسسة الإئتمانية في مقدرة أصول المؤسسة على تغطية الإلتزامات من خلال فترة معينة ، و كذلك

¹ - زياد رمضان و محمود الخلايلة ، التخطيط و التحليل المالي ، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 8 .

تقديم النصح والإرشاد للمشاكل الإدارية لتفادي الفشل المالي للمؤسسة من خلال معرفة مؤشرات نتائج الأعمال وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الإحتمالات المختلفة¹.

الفرع الثاني : أهداف التحليل المالي

توصف نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات ، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الإستثمار الأفضل للموارد وعليه فإن التحليل المالي يهدف إلى تحقيق الأتي²:

- تقييم الوضع المالي والنقدي للمؤسسة .
- تقييم نتائج قراءات الإستثمار والتمويل .
- تحديد انحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها .
- الإستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية .
- تحديد العروض المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن استثمارها .
- التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجه المؤسسة .
- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار .
- تقييم ملائمة المؤسسة في الأجل القصير والأجل الطويل .

على الرغم من أهمية هذه الأهداف إلا أن نتائج التحليل المالي يجب التعامل بها بحذر كون أن قاعدة البيانات المعتمدة كمصدر للتحليل ، هي بيانات محاسبية مستخرجة من القوائم المالية التي يتم إعدادها وفقا للقواعد والمعايير المحاسبية من جانب ، ومن جانب آخر أن بعض عناصر القوائم المالية قد تخضع للاجتهد والتقدير الشخصي ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاوت في نتائج التحليل خلال الفترة الزمنية قيد التقييم والتحليل .

¹ - صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي ، التحليل المالي الأصول العلمية والعملية ، دار خوارم العالمية ، جدة . 2015 ، ص 40
² - عدنان تايه النعيمي وأرشيد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط المالي ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2008 ، ص 21-22 .

وكذلك يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:¹

- التعرف على الوضع المالي للمؤسسة .
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الإقتراض .
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة .
- الحكم على كفاءة الإدارة .
- تقييم جدوى الإستثمار في المؤسسة .
- الإستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم .

ويهدف التحليل المالي بصفة عامة إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو في دورات متعددة من نشاطاتها ، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تغيير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها ، مما يساعد على إكتشاف نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة . ومن ثم اقتراح إجراءات مالية على المؤسسة لمحاولة الخروج من الوضع الصعب ، أو القضاء على نقاط الضعف إذا كانت حالتها المالية سيئة أما إذا كانت هذه الأخيرة جيدة فتقترح إجراءات تسمح باستمرارها والتحسين أكثر إن أمكن.²

المطلب الثالث : أدوات التحليل المالي

من أجل الوصول إلى قرارات عقلانية تحافظ على مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، على المدير المالي للمؤسسة أن يستعمل الأدوات التحليلية الممكن استعمالها لهذه الغاية الأدوات التالية :

الفرع الأول : الميزانية (قائمة المركز المالي) : تصف الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم وتبرز بصفة منفصلة على الأقل الفصول الأتية ، عند وجود عمليات تتعلق بهذه الفصول :

¹ - الحكيم كراجه وعلي ربابعة وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الصفاء ، عمان ، 2000 ، ص 143 .

² - ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي ، ج 1 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2001 ، ص 11 .

أولاً: الأصول

تتمثل في التثبيتات المعنوية ، التثبيتات العينية ، الإهلاكات ، المساهمات ، الأصول المالية ، المخزونات ، أصول الضريبة ، الزبائن والمدينين الآخرين والأصول الأخرى المماثلة ، كذلك خزانة الأموال الإيجابية ومعدلات الخزانة الإيجابية .

ثانياً: الخصوم

تتمثل في رؤوس الأموال الخاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال ، مع تمييز رأس المال الصادر والاحتياطات والنتيجة الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى ، الخصوم غير الجارية التي تتضمن فائدة الموردون والدائنون الآخرون ، خصوم الضريبة ، المردودات للأعباء وللخصوم المماثلة ، وفي الأخير خزانة الأموال السلبية ومعدلات الخزانة السلبية.¹

الفرع الثاني: جدول النتائج

حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح أو الخسارة.²

الفرع الثالث: جدول سيولة الخزانة

يقدم جدول سيولة الخزانة مداخل مخرج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها :

أولاً: التدفقات التي تولد الأنشطة العملية (عمليات سحب أموال اقتناء وتحصيل لأموال عن بيع أصول طويل الأجل).

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المورخة في 25 مارس 2009 ، العدد 19 ، ص 23 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 24 .

ثانياً: التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون نتيجتها تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض).

ثالثاً: تدفقات أموال متأتية من فوائد وحصص أسهم ، تقدم كلاً على حدة وترتب بصورة دائمة من سنة مالية إلى سنة مالية أخرى في الأنشطة العملية للاستثمار و التمويل أو التمويل¹.

➤ اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية : من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية .

المبحث الثاني : أنواع ومراحل والأطراف المستفيدة من التحليل المالي

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب :

المطلب الأول : أنواع التحليل المالي

المطلب الثاني : مراحل التحليل المالي

المطلب الثالث : الأطراف المستعملة و المستفيدة من التحليل المالي.

المطلب الأول : أنواع التحليل المالي

هناك نوعان من التحليل المالي وهما²:

التحليل الرأسي : هو عبارة عن تحويل الأرقام المالية إلى نسب مئوية من الرقم المالي الرئيسي في تلك

القائمة ولكل فترة ، وقد تم التعارف على أن يكون الرقم الرئيسي في قائمة الدخل هو رقم صافي

المبيعات وفي الميزانية العمومية هو مجموع الأصول ، ويساعد هذا النوع من معرفة نقاط القوة

والضعف الموجودة في المؤسسة .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 26 .

² - إلياس بن سامي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ، الإدارة المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 85 .

التحليل الأفقي : يتضمن التحليل الأفقي لعدة سنوات صياغة كل عنصر من العناصر المالية المراد تحليلها أفقياً بشكل نسب مئوية .

المطلب الثاني : مراحل التحليل المالي

يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل ، وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه ، ويتفق معظم الباحثين في التحليل المالي على أن مراحلها هي :¹

1 / تحديد هدف التحليل بدقة : من الضروري جداً أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه ، ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره ، ويلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى ، ومن هنا نجد أن نجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة .

2 / تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي : في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي ، وبمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها .

3 / اختيار أسلوب التحليل المناسب : تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل ، ومنها استخدام أسلوب النسب المالية وكذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها ، إذ يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب .

4 / إعادة تبويب القوائم لتلائم أسلوب التحليل المختار : في هذه المرحلة يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تسهل عملية التحليل ، وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته التي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي .

¹ - عباس بن الضب ، دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010 ، ص 20 .

5 / التوصل إلى الاستنتاجات : تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي ، في إبداء رأي في محايد بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه والالتزام الموضوعية بأكبر قدر ممكن .

6 / صياغة التقرير: التقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج المتوصل إليها .

المطلب الثالث: الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي

من الأطراف المستعملة والمستفيدة من معلومات التحليل المالي ما يلي:¹

1 / المستثمرون : يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية بالعائد على المال المستثمر ، والقيمة المضافة ، والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمؤسسة لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الإحتفاظ بالأسهم في تقييم هذه الجوانب ، وقد يختلف هذا قليلا عن المساهم المرتقب ، والذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم أم مؤسسة أم لا ، إلا أن كل منهما (المساهم الحالي والمرتقب) يهتم بماضي الشركة والمخاطر التي تعرضت لها ، والأسلوب الذي اتبع في معالجتها ، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في المدى القصير والطويل.

2 / إدارة المؤسسة :

المبحث الثالث: التحليل المالي وأثره على أداء المؤسسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التحليل المالي وأثره في تقييم أداء المؤسسة حيث سنتناول أهم مؤشرات التحليل المالي المتمثلة في النسب المالية والتي تعد أكثر الأدوات استعمالا في تحليل القوائم المالية .

كما سنتطرق إلى تحليل التوازنات المالية للمؤسسة وذلك باستخدام مؤشرات التوازن المالي (رأس مال العامل و احتياجات رأس مال العامل والخزينة).

¹ - صخري جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

المطلب الأول : تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية غدى طرق التحليل الاكثر شيوعا في الحياة المهنية بسبب سهولة تطبيقها وتعدد الأغراض التي تحققها أساس هذا الأسلوب هو ايجاد العلاقات بين بيانات القوائم المالية ، شريطة أن تكون هذه العلاقات ذات مدلول ، مثل العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لبيان قابلية المؤسسة على سداد التزاماتها في الأجل القصير أو الفترة المالية الجارية .

إن استخدام النسب المالية تتطلب قبل كل شيء معرفة طريقة اشتقاق هذه النسب والغاية من استخدامها عن طريق ايجاد العلاقات السببية التي تقف وراء كل نسبة .

والنسب المالية تعني نسبة رقم معين من ارقام القوائم المالية إلى رقم آخر من ارقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما والثاني بسطا ، ولأجل أن تقدم النسبة مدلول ذو معنى لابد أن تكون ارقام مقام وبسط المعادلة ذات سببية ، وبخلافه نحصل على نسبة دون معنى مدلول ، مثل نسبة الأجور والرواتب إلى مجموعة الأصول الثابتة ، فبموجب المعادلة السابقة نحصل على نسبة لكن ليس لها أي معنى أو استخدام ،¹ وتعد النسب المالية بانها محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصيتين إما بقائمة المركز المالي للمؤسسة أو بقائمة الدخل بهما معا ، لذا فهي تزود الأطراف المعنية بعملية التحليل بفهم أفضل عن حقيقة وضع المؤسسة عما إذا اعتمدت على تحليل كل معلومة على حدى، ولغاية دراسة النسب المالية.²

ويقتضي الإستيعاب الملائم للنسب وزيادة القدرة على تطبيقها بفعالية ضرورة تصنيفها ، ويمكن تصنيفها إلى خمس مجموعات رئيسية هي:³

¹ - وليد ناجي الحياي ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

² - مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار أجنادين ، عمان ، 2006 ، ص 311 – 312 .

³ - نفس المرجع السابق ، ص 312 – 316 .

الفرع الأول : نسب السيولة

تهدف هذه المجموعة من النسب الى تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير ، ويتم ذلك من خلال قياس قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها القصيرة الاجل عند استحقاقها من خلال تدفقاتها النقدية العادية الناتجة عن المبيعات ، وتحصل الذمم بالدرجة الأولى ، وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين المجموع موجوداتها القصيرة الأجل ، وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الاجل ومجموع التزاماتها القصيرة الاجل .

نسبة السيولة هي نسبة تعكس الوضعية المالية على المدى القصير في التاريخ المحدد حيث تقيس هذه النسبة الأصول الجارية مقارنة بالخصوم الجارية.¹

ويتوقف مستوى السيولة المطلوب لمقابلة المؤسسة القصيرة الأجل على مدى انتظام تدفقاتها النقدية ، لذا تحتاج الشركات الصناعية إلى معدلات سيولة أعلى من تلك التي تحتاجها شركات الخدمات الكهربائية ، مثلا : لارتفاع مخاطر التذبذب في الأولى وانخفاضها في الثانية ، ومن أهم هذه النسب نذكر:²

1 / نسبة التداول : تحسب نسبة التداول على النحو التالي :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب وأوسعها انتشارا ، وتستخدم كمعيار أولي وجوهري لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من موجوداتها المتداولة .

¹ - Michel Blanchette , ratios financiers et outilesconnexes , 2012 , page 11 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 312 – 316 .

وقد قبلت نسبة التداول كمقياس عام للسيولة لأنها تقدم أفضل مؤشر منفرد عن مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات يتوقع أم يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن وموعد سداد المطلوبات المتداولة .

وينظر المحللون إلى تدني نسبة السيولة بقلق لكونه مؤشرا لمشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة ، أما ارتفاع هذه النسبة فيعني زيادة في قيمة الموجودات المتداولة والمتحررة من مطالبات الدائنين القصيرة الأجل ، الأمر الذي يعني وضعاً أكثر أماناً بالنسبة للدائنين قصيري الأجل .

ولكن يجب أن لا ينظر بارتياح إلى الإرتفاع غير العادي في هذه النسبة ، لأنه قد لا يعني إما نقداً معطلاً ، أو زيادة عن الحجم المناسب من البضاعة ، أو ارتفاعاً غير مبرر في حجم الديون بسبب البطء في تحصيلها وهذه الأمور جميعها مظاهر لسوء إدارة السيولة .

2 / نسبة السيولة السريعة :

تستعمل هذه النسبة لاختبار مدى كفاية المصادر النقدية الموجودة لدى المؤسسة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل دون الإضرار إلى تسيير موجوداتها من البضاعة ، وضمن هذه الشروط تعتبر هذه النسبة مقياساً أكثر تحفظاً للسيولة من نسبة التداول لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة ، ولأنها تستثني البضاعة والمدفوعات مقدماً من البسط ، وتحسب هذه النسبة على النحو التالي :

نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة – البضاعة – المصروفات المدفوعة مقدماً / الخصوم المتداولة

ولأن عنصر البضاعة هو أهم أسباب فضل التداول كمؤشر دقيق للسيولة لكونه أكثر عناصر الموجودات المتداولة احتمالاً للانخفاض في قيمته ، ولأنه الأكثر احتياجاً للوقت لتحويله إلى نقد سائل ، هذا بالإضافة إلى اعتماد عنصر البضاعة الظاهر في الميزانية على التقدير في تحديد قيمته أكثر من أي عنصر آخر في الموجودات ، ولذا هدفت هذه النسبة إلى تحييد هذا العنصر للوصول إلى مؤشر أفضل

للسيولة بالاختصار على استعمال العناصر ذات السيولة العالية ، مثل النقد وشبه النقد وحسابات المدينين بمختلف أنواعها.

وتعتبر هذه النسبة تدقيقا في نسبة التداول لأنها تقيس مدى قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها القصيرة الأجل من النقد والأوراق المالية والديون الموجودة لديها دون الاعتماد على البضاعة ، وحيث أنه لا مجال لأي تساؤل بخصوص سيولة النقد المتوفر وكذلك الأوراق المالية إلى حد ما ، لذا فإن أهمية هذه النسبة تعتمد إلى حد بعيد على نوعية الديون .

3 / صافي رأس المال العامل : ويحسب على النحو التالي :

$$\text{صافي رأس المال العامل} = \text{الاصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

ويعرف صافي رأس المال العامل بأنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ، لهذا فهو ليس نسبة مالية كبقية النسب الأخرى بل هو عبارة عن مفهوم كمي لنسبة التداول ، حيث تبين بالأرقام مدى زيادة الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة في حين تعبر نسبة التداول عن هذه الزيادة بطريقة نسبية أو بعدد المرات .

ويمثل صافي رأس المال العامل الجزء المتحرر من الموجودات المتداولة من سلطان المطلوبات ، وهذا الجزء عبارة عن هامش الأمان المتاح للديون القصيرة الاجل على المؤسسة ، أما من الناحية التمويلية فإن صافي رأس المال العامل يعبر عن ذلك الجزء من الموجودات المتداولة الذي لم تكف المصادر القصيرة الاجل لتمويله ، ولذا يجب تمويله من مصادر طويلة الاجل كالقروض وحقوق المساهمين .

4 / نسبة النقد :

يهتم المحللون بهذه النسبة لأن موجودات المؤسسة من النقد والأوراق المالية هي الموجودات الأكثر سيولة ، وهي بالتالي التي سيعتمد عليها في الوفاء بالالتزامات بشكل رئيسي خاصة إذا لم تتمكن المؤسسة من تسييل موجوداتها الأخرى ، ويتم احتسابها على النحو التالي :

$$\text{نسبة النقد} = \text{النقد} + \text{الأوراق المالية القابلة للتسويق} / \text{الخصوم المتداولة}$$

ومن المهم الإشارة إلى أن تدني هذه النسبة لا يعني في كل الأحوال سوء وضع السيولة لدى المؤسسة ،

لأنه قد تكون لها ترتيبات مع اقتراض البنوك تحصل بموجبها على النقد عند الحاجة .

5 / نسبة التغطية النقدية للاحتياجات النقدية اليومية : تقيس هذه النسبة الفترة الزمنية التي

تستطيع فيها المؤسسة الاستمرار بعملياتها اعتمادا على السيولة الموجودة لديها ، وتقاس هذه النسبة

بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التغطية النقدية للاحتياجات اليومية} = \text{الأصول المتداولة} - \text{البضاعة} / \text{المعدل اليومي لتكاليف العمليات}$$

يقصد بتكاليف العمليات تكلفة المبيعات والمصاريف الإدارية والعمومية مطروحا منها الاستهلاك

والمصاريف الغير النقدية أما المعدل اليومي لهذه التكاليف فهو خارج قسمة مجموعها على عدد أيام

السنة (360 أو 365 يوما).

6 / نسبة التدفق النقدي إلى الديون : من مقاييس قدرة المؤسسة على خدمة دينها العلاقة بين التدفق

النقدي من العمليات والدين القائم ، ويتم حساب هذه النسبة بالمعادلة الآتية :

$$\text{نسبة التدفق النقدي} / \text{الديون} = \text{النقطة المتحقق من العمليات} / \text{أجمالي الديون القصيرة الاجل والطويلة الاجل}$$

ويقصد بالنقد المتحقق من العمليات صافي الربح مضافا إليه الإستهلاكات والإطفاءات .

الفرع الثاني : نسب النشاط

تشير نسب النشاط إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على استخدام وإدارة أصولها في تحقيق المبيعات .

وتصمم هذه النسب عادة لتحديد عام إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولا

أو أكثر مما ينبغي وذلك في ضوء مستوى المبيعات المخططة ، فإذا أعطت المؤشرات انطبعا راسخا بأن

المؤسسة أفرطت في الاستثمار في الأصول الثابتة ، فإن تكلفة رأس المال سوف تكون مرتفعة وتنخفض من ثم أرباح المؤسسة وقد تحقق خسائر وإذا لم تكن استثمارات المؤسسة في الأصول كافية فمن المحتمل أن تفقد المؤسسة فرصا لتحقيق مبيعات مربحة بشكل يؤثر سلبا على إيرادات المؤسسة ومن ثم على أرباحها وتوجد نسب عديدة لقياس كفاءة نشاط المؤسسة أهمها¹:

أ / معدل دوران إجمالي الأصول : يتم احتساب هذا المعدل بقسمة قسمة المبيعات على إجمالي أصول المؤسسة ، ويقيس هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في إستخدام أصول الشركة .

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ب / معدل دوران الأصول الثابتة : يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في إستخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد المبيعات ، وتمثل نسبة المبيعات إلى صافي الأصول الثابتة .

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

ج / معدل دوران الأصول المتداولة : يشير معدل دوران الأصول المتداولة إلى مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات ، ويحتسب معدل دوران الأصول المتداولة كالتالي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

وللوصول إلى التفسير الصحيح لمعدل دوران الأصول المتداولة يقتضي الأمر تحليل بنود الأصول المتداولة وهي :

معدل دوران المخزون : يتم احتساب معدل دوران المخزون بقسمة تكلفة البضاعة المباعة على قيمة المخزون ، فيما يرى البعض احتساب هذا المعدل بقسمة قيمة المبيعات على قيمة المخزون ، بيد أنه نظرا لأن المخزون غالبا ما يتم تقييمه على أساس التكلفة لذا فمن الأفضل احتساب المعدل على أساس

¹ - عاطف وليم أندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 95 – 97 .

تكلفة البضاعة المباعة ويذهب البعض الآخر إلى احتساب مقام النسبة على اساس متوسط قيمة المخزون خلال الفترة بقسمة مجموع كل من مخزون أول الفترة ومخزون آخر الفترة على 2 ، غير أنه للتبسيط سوف نأخذ مخزون آخر الفترة كأساس لاحتساب معدل دورانه .

ويشيو معدل دوران المخزون إلى السرعة التي تتدفق بها الأموال من خلال المخزون ، وبمعنى آخر فإن معدل دوران المخزون يشير إلى عدة المرات التي يدور بها المخزون خلال الفترة .

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{رصيد المخزون}$$

معدل دوران الذمم : يحتسب معدل دوران الذمم بقسمة صافي المبيعات السنوية الآجلة على قيمة الذمم آخر المدة .

$$\text{معدل دوران الذمم} = \text{صافي المبيعات الآجلة} / \text{رصيد الذمم}$$

وتشير هذه النسبة إلى سيولة الذمم ، فإذا افترضنا أن معدل دوران الذمم ، خلال العام 6 مرات فمؤدى ذلك أن تحصيل الذمم في المتوسط يتم كل شهرين ، أما إذا كان معدل دوران الذمم 4 فإن هذا يعني ان على المؤسسة أن تنتظر ثلاثة شهور في المتوسط لاستعادة أموالها المستثمرة في الذمم كأصل متداول .

معدل دوران النقدية : يحتسب معدل دوران النقدية بقسمة المبيعات على رصيد النقدية وأشباه النقود وذلك على النحو التالي :

$$\text{معدل دوران النقدية} = \text{المبيعات} / \text{رصيد النقدية وأشباه النقدية}$$

الفرع الثالث : نسبة الربحية

تهتم ادارة المؤسسة ومستثمروها ومقرضوها بالقوة الايرادية للمؤسسة فهي المقياس الأهم للحكم على كفاءة الغدارة وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة ، والمستثمر يهتم بالعائد المتحقق على استثماراته في

المؤسسة مقارنة بالعائد في مؤسسات منافسة والمقرض يهتم بربحية المؤسسة كمصدر مضمون لتسديد الالتزامات المترتبة على القروض ، ويمكن تقسيم نسبة الربحية إلى مجموعتين¹:

1 / نسبة ربحية المبيعات : يمكن استخدام ثلاث مقاييس لايضاح العلاقة بين المبيعات والربحية : مجمل الربح ، صافي الربح التشغيلي ، أو صافي الربح ، أما مجمل الربح فهو مؤشر غير مقبول نظرا لأنه لا يتضمن تكاليف التشغيل والتي تعتبر مؤشرا مهما على كفاءة إدارة المؤسسة في الرقابة على التكاليف ، ولذلك فإننا نكتفي في هذا المجال بصافي الربح التشغيلي أو صافي الربح .

أ/ هامش الربح التشغيلي :

$$\text{هامش الربح التشغيلي} = \text{صافي الربح التشغيلي} / \text{المبيعات}$$

تبين هذه النسبة ربحية المبيعات التشغيلية ، وصافي الربح التشغيلي يعتبر مقياسا أفضل لربحية المبيعات ، لأن هذا الربح يستثنى تكاليف التمويل من الحساب ، لذلك فإننا في هذه الحالة نقارن منشآت تختلف عن بعضها من حيث نسبة المديونية إلى حقوق الملكية.

ب / هامش صافي الربح :

$$\text{هامش صافي الربح} = \text{صافي الربح} / \text{المبيعات}$$

وبالمقارنة مع صافي الربح التشغيلي فإن صافي الربح يتأثر بأسلوب تمويل المؤسسة كما أنه يتأثر بقرارات تشغيلية ، فكلما إزداد اعتماد المؤسسة على القروض في التمويل كلما إنخفض صافي الربح .

2 / ربحية الإستثمارات : وهنا نود التعرف على مقدار العائد الذي تحققه المؤسسة على إستثماراتها في الأصول ، ويمكن في هذا السياق إستخدام النسب التالية :

¹ - عاطف وليم أندراوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 – 100 .

أ/ معدل العائد على الأصول : تقيس هذه النسبة صافي ربحية المؤسسة لكل دينار يتم استثماره في الأصول بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل الأصول ، أي أن هذه النسبة تبين مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية من مواردها المختلفة .

ومع هذه النسبة تستخدم بشكل كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة إلا إنها قد تؤدي إلى نتائج مضللة في التقييم ، والسبب في ذلك يعود إلى أن صافي الربح لا يتضمن الفوائد على القروض ، وهو العائد الذي يتم دفعه إلى المقرضين الذين قاموا بتمويل جزء من استثمارات المؤسسة ، ويمكن التغلب على هذه المشكلة باستبدال صافي الربح في بسط النسبة أعلاه بصافي الربح التشغيلي وحساب نسبة جديدة هي معدل العائد التشغيلي على الأصول حيث أن :

$$\text{معدل العائد التشغيلي على الأصول} = \text{صافي الربح التشغيلي} / \text{الأصول}$$

وإذا أراد المحلل معرفة أسباب انخفاض هذا العائد عن المتوسط فإن بإمكانه إعادة كتابة النسبة السابقة على الشكل التالي :

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{صافي الربح التشغيلي} / \text{المبيعات} \times \text{المبيعات} / \text{الأصول}$$

ونحن بهذه الطريقة نقسم هذه النسبة إلى جزئين رئيسيين :

الأول هو هامش الربح التشغيلي ، أما الثاني فهو معدل دوران الأصول ، ولذلك فإن :

$$\text{معدل العائد التشغيلي على الأصول} = \text{هامش الربح التشغيلي} \times \text{معدل دوران الأصول}$$

ويعتبر هامش الربح التشغيلي ذو أهمية قصوى في فهم ربحية المنشأة وذلك بتحديد العوامل المؤثرة فيه وهي المبيعات (عدد الوحدات المباعة \times متوسط سعر الوحدة) ، تكلفة البضاعة المباعة ، تكاليف التشغيل .

أما معدل دوران الأصول فهو يعتمد على مدى كفاءة الإدارة في تشغيل الأصول لتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات .

ب / معدل العائد على حقوق الملكية :

قلنا سابقا بأنه إذا رغب المحلل في تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باستثماراتها في الأصول فإن من المستحسن استعمال معدل العائد التشغيلي على الأصول ، أما إذا رغب المحلل في معرفة العائد الذي يحصل عليه المساهمون في المؤسسة مقارنة بغيرهم من المساهمين في مؤسسات أخرى فإن من المناسب حساب معدل العائد على حقوق الملكية كالتالي :

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}$$

الفرع الرابع : نسبة السوق

تقوم نسبة السوق بإيجاد علاقة بين سعر السهم (قيمته السوقية) وبين كل من ربحيته وقيمه الدفترية .

وبالتالي فهي تقدم للمستثمر ومحلل الإئتمان مؤشر عن الأداء الماضي للعميل طالب الإئتمان ، وكذا التوقعات المستقبلية لهذا الغداء ، فكلما ارتفعت معدلات الربحية للمؤسسة طالبة الإئتمان ، وتزايدت كفاءة إدارة أصولها وإدارة قروضها ، ارتفعت القيمة السوقية لأسهم تلك المؤسسة على النحو الذي يأمله أي مستثمر في المستقبل ، وتشمل النسب التالية :¹

أولا : معدل سعر للربحية

يظهر معدل سعر للربحية القيمة التي يقبل المستثمر دفعها للحصول على جنيه واحد من الأرباح المكتسبة ، ويتم احتساب معدل السعر للربحية كالتالي :

¹ - طارق طه ، إدارة البنوك في بيئة العولمة والأنترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 530 – 533 .

$$\text{معدل السعر للربحية} = \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{ربحية السهم}}$$

ثانيا : نسبة القيمة السوقية الدفترية

تعطى نسبة القيمة الدفترية مؤشرا لمدى قوة أسهم المؤسسة في السوق ، وذلك من خلال نسبة القيمة السوقية لكل سهم (أي السعر الذي يباع به في سوق الأوراق المالية) لقيمتها الدفترية الحالية .

ويقتضي الوصول إلى نسبة القيمة السوقية الدفترية احتساب القيمة الدفترية الحالية لكل سهم أولا وذلك بقسمة إجمالي حقوق الملكية لحملة الأسهم أو ما يطلق عليه صافي ثروة الملاك (الأسهم العادية + رأس المال المدفوع + الأرباح المحتجزة) على عدد الأسهم وتستخدم المعادلة الرياضية التالية في تحقيق ذلك :

$$\text{القيمة الدفترية الحالية للسهم} = \frac{\text{إجمالي حقوق الملكية لحملة الأسهم}}{\text{عدد الأسهم}}$$

أما احتساب نسبة القيمة السوقية الدفترية لكل سهم فتستخدم لها المعادلة الرياضية التالية :

$$\text{نسبة القيمة السوقية الدفترية} = \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة الدفترية الحالية للسهم}}$$

الفرع الخامس : نسب الديونية

تقيس نسبة المديونية أو الإقتراض أو نسب الرفع المالي درجة اعتماد المؤسسة على الأموال المقترضة في تمويل أنشطتها .

ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الإقتراض أهمية خاصة من جوانب عدة أهمها التأثير على كل من العائد و الخطر ، إذ أن التمويل باستخدام الإقتراض قد يؤدي إلى زيادة الربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال الملكية ، حيث يسمح بخصم فوائد لقروض من وعاء لالضريبة على

الدخل ، الأمر الذي يعني أن التمويل باستخدام القروض يرتب ميزة ضريبية قد لا تكون متاحة بالنسبة لمصادر التمويل الأخرى ، بي أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكتنف تزايد الاعتماد على الإقتراض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على سداد القروض وفوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وتصفيتهما وتعريض أموال المساهمين للضياع ، ونتيجة لذلك تكتسب نسبة الإقتراض أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية للمؤسسة ، فهي تهتم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحهم غير أن تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقا نتيجة للمخاطر التي تصاحب الإقتراض ، ومن ناحية أخرى يهتم دائنو المؤسسة ومقرضوها بنسب الإقتراض باعتبار أنها تعطي دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد وخدمة ديونها ، وفي ضوء ذلك يقررون إقتراض المؤسسة من عدمه وفيما يلي أهم نسب الإقتراض والتي يمكن تقسيمها إلى ¹ :

أولا : نسب التمويل

تظهر هذه النسب كيفية تمويل المؤسسة لأنشطتها ومن أهمها :

- نسبة الدين أو الإقتراض : وتشير هذه النسبة إلى النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى إجمالي الأصول وتحسب كالتالي :

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

وتشمل الديون كل من الخصوم قصيرة الأجل والخصوم طويلة الأجل ، ويفضل الدائنون انخفاض هذه النسبة باعتبار أن ذلك يعني ارتفاع قدرة المؤسسة على سداد ديونها ، ومن ثم انخفاض احتمال تعرض الدائنين إلى خسائر قد تنشأ نتيجة توقف المؤسسة عن سداد ديونها ومن ناحية أخرى يفضل الملاك ارتفاع هذه النسبة إلى مدى معين لما لها من تأثير إيجابي على ربحية المؤسسة .

¹ - عاطف وليم أندراوس ، مرجع سابق ، ص 101 – 105 .

نسبة القروض إلى حقوق الملكية : وهي تعبر عن النسبة المئوية لإجمالي القروض إلى حقوق الملكية ، وتمثل القروض مجموع القروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل ، في حين تمثل حقوق الملكية مجموع كل من رأس المال والإحتياطات والأرباح المحتجزة .

مضاعف حقوق الملكية : يحتسب مضاعف حقوق الملكية بقسمة إجمالي الأصول على قيمة حقوق الملكية ، وتوضح هذه النسبة أيضا كيفية إستخدام المؤسسة للرفع المالي الكلي ، وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تغطية أصول المؤسسة لحقوق ملكيتها بدون تحمل أي التزامات ثابتة .

$$\text{مضاعف حقوق الملكية} = \text{إجمالي الأصول} / \text{حقوق الملكية}$$

تاليا : نسبة المعطيه

تشير هذه النسب إلى قدرة المؤسسة على خدمة و سداد أعبائها الثابتة من الدخل المتاح ، وتعطي هذه النسب مؤشرات بشأن المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة ، وتبعاً لذلك فهي تمثل أهمية خاصة لكل من الإدارة والملاك والدائنين ، ومن أهمها :

نسبة تغطية الفوائد : يقاس معدل تغطية المؤسسة لفوائدها بقسمة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب على أعباء الفوائد .

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب} / \text{مدفوعات الضرائب}$$

وكما هو واضح من تعريف نسبة التغطية فإنها تشير إلى مدى الذي يمكن أن يتم به تخفيض الدخل التشغيلي قبل ما تصبح المؤسسة غير قادرة على سداد مدفوعات الفوائد الخاصة بها ، وفي حالة فشل المؤسسة في خدمة أعباء الفوائد فقد يعرضها هذا للإفلاس ، وقد استخدم صافي الدخل قبل الفوائد والضرائب في بسط النسبة بدلا من صافي الربح باعتبار أن مقدرة المؤسسة على سداد الفوائد الدارية لا تتأثر بالضرائب .

معدل تغطية الأعباء الثابتة : إلى جانب أعباء الفائدة التي تتحملها المؤسسة ، توجد أعباء ثابتة أخرى تتحملها المؤسسة بصفة دورية مثل الإيجار وأقساط خدمة الدين ، وتتصف أعباء خدمة الدين بالدورية باعتبارها لازمة لتخفيض أصل الدين وتجدر الإشارة أن أقساط خدمة الدين (سواء كانت قروض أو سندات) لا يتم خصمها من الداخل للأغراض الضريبية لأنها مجرد إعادة سداد لجزء من ديون المؤسسة ، ونظرا لأن احتساب نسبة تغطية الأعباء الثابتة يكون مؤسسا على البيانات قبل احتساب الضرائب ، لذا فمن المتعين أن يتم تعديل أقساط خدمة السندات لكي تصبح أيضا قبل الضرائب ويتم ذلك كالتالي :

$$\text{قيمة القسط قبل الضريبة (الإحتياطي المعدل لسداد القروض)} = \text{قيمة القسط المطلوب سداهه} / 1 - \text{سعر الضريبة}$$

وتأسيسا على ذلك يمكن القول أن الأعباء الثابتة التي يتعين على المؤسسة أن تدفعها تتمثل في : الفوائد ، أقساط القروض والسندات ، وأعباء الإيجازات ، وبالتالي يحسب معدل تغطية الأعباء الثابتة كالتالي :

$$\text{معدل خدمة الأعباء الثابتة} = \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب} + \text{الإيجازات} / \text{الفوائد} + \text{الإيجازات} + \text{أقساط خدمة السندات والقروض} / 1 - \text{سعر الضريبة} .$$

المطلب الثاني : تحليل التوازنات المالية

يعرف التوازن المالي بأنه " الحالة التي يظل معها رصيد النقدية ، وفي كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل وكذلك يحقق اليسر المالي بنسبة معينة والسيولة للمؤسسة " ¹.

الفرع الأول : تحليل الميزانية بواسطة التوازنات المالية

تسمح دراسة التوازن المالي بتقييم الملاءة والخطر المالي المتعلق بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة ، حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها : ¹

¹ - شباح نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

أولاً: رأس مال العامل

- 1 - مفهوم رأس المال العامل : يعبر رأس مال العامل عن ذلك الفائض الناتج بعد تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة والذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة فتحقيق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة ، يؤكد امتلاكها لها مش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمن استمرار توازن هيكلها المالي .
- وانطاقاً من المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية المالية والمتمثل في تساوي الأصول مع الخصوم ، وتقسيم الميزانية إلى خمس كتل أساسية هي الأصول الثابتة ، الأصول المتداولة ، أموال الملكية ، الديون طويلة ومتوسطة الأجل والديون قصيرة الأجل ويمكن حساب رأس مال العامل بطريقتين هما :
- من أسفل الميزانية : يتم مقارنة الأصول المتداولة والخصوم الأقل من سنة .
- من أعلى الميزانية : يتم مقارنة الأصول الثابتة مع الأموال الدائمة وهو ما يطلق عليه " التوازن المالي الأدنى " .
- إلا أنه حسب طبيعة الديون قصيرة الأجل ، فهي تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحول عناصر الأصول المتداولة إلى سيولة وعليه من الممكن أن تجد المؤسسة نفسها مطالبة بتسديد ديونها قبل التحصيل على حقوقها لدى الغير ، وهو ما يضعها أمام حالة جد صعبة اتجاه دائنيها لذا لا بد على المؤسسة أن توفر هامش أو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة ، أو بالمقابل أن تفوق الأصول المتداولة بمجموع الديون قصيرة الأجل وهذا ما يسمى برأس المال العامل الدائم أو الصافي .

¹ - شعبان محمد ، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، منشورة ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، 2010 ، ص 118 - 121 .

- رأس المال العامل الصافي :

هو ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة ، وبحسب وفق طريقتين هما :¹

- طريقة أعلى الميزانية :

$$\text{رأس مال العامل الصافي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

وبتعويض الأموال الدائمة ب : (الخصوم - الديون قصيرة الأجل)

والأصول الثابتة ب : (الأصول - الأصول المتداولة) .

- طريقة أسفل الميزانية :

$$\text{رأس مال العامل الصافي} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

2 / تحديد حجم رأس المال العامل : يختلف حجم رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى كل حسب

طبيعتها والقطاع الذي تعمل فيه ، فيكون غالبا أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات

الصناعية ، نظرا لسرعة دوران المخزون في الأولى وبطئها في الثانية ، ويمكن توضيح حالات تغير رأس

مال العامل كالآتي :² .

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة أو} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل} .$$

¹ - اليمين سعادة ، " استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها " ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص 59 .

² - محمد شعبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

يمكن القول أن هناك ثلاثة مستويات لرأس المال العامل وهي كالآتي :

الحالة الأولى :

رأس مال العامل = 0 ← الأموال الدائمة = الأصول الثابتة أو الأصول المتداولة = الديون قصيرة الأجل

في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط ، أما الأصول المتداولة فتغطي بالكامل عن طريق القروض قصيرة الأجل ، وهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل ، وترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة .

الحالة الثانية : رأس مال العامل < 0 الأموال الدائمة < الأصول الثابتة أو الأصول المتداولة <

الديون قصيرة الأجل ، وفقا لهذه الحالة نجد أن الأصول الثابتة مولت بالكامل بالأموال الدائمة ، وبقي جزء من الأموال الدائمة لتمويل نسبة معينة من الأصول المتداولة وهذا ما يشكل هامش أمان (يتمثل في رأس مال العامل) وتوازن في الهيكل التمويلي للمؤسسة ، إلا أن قيمة رأس مال العامل لا يجب أن تكون كبيرة جدا ، وهذا من أجل عدم تجميد الأموال الدائمة التي تتميز بتكلفة عالية في أصول متداولة لا تنتج عنها عوائد .

الحالة الثالثة : رأس مال العامل > 0 ← للديون قصيرة الأجرة < لأصول المتداولة أو الأصول

الثابتة < الأموال الدائمة ، أي أن الأصول الثابتة مولت بجزء من الأموال الدائمة وجزء آخر من القروض قصيرة الأجل ، وفي مثل هذه الوضعية لا تتمتع المؤسسة بأي هامش ضمان لمقابلة المصاعب المستقبلية ، وهو ما يدل على عدم توازن صارخ في الهيكل التمويلي للمؤسسة ، وبالتالي خطورة الوضعية المالية .

3 / أشكال أخرى لرأس المال العامل : بالإضافة لمفهوم رأس مال العامل الدائم ظهرت مفاهيم أخرى

لرأس المال العامل وتتمثل فيما يلي :

- رأس المال العامل الخاص : وهو مقدار الفرق بين أموال الملكية أو الأصول الثابتة وبحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{رأس مال العامل الخاص} = \text{أموال الملكية} - \text{الأصول الثابتة}$$

ومن خلال حساب رأس مال العامل الخاص نستطيع الحصول على صورة أكثر دقة من التي يمنحها لنا رأس المال العامل الدائم ، وهذا لأن رأس مال العامل الخاص يعتبر أداة للحكم على مدى الإستقلالية المالية للمؤسسة ، أي أن وجوده بقيم موجبة يدل على أن كامل الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة ممولة عن طريق أموال الملكية كما أنه يساعد على قياس مرونة المؤسسة فيما يخص المديونية .

- رأس مال العامل الخارجي أو الأجنبي : يمثل إجمالي أموال الإستدانة التي تسخر لتمويل أصول المؤسسة الإقتصادية كما يلي :

$$\text{رأس مال العامل الخارجي} = \text{ديون طويلة ومتوسطة الأجل} + \text{ديون قصيرة الأجل}$$

من أجل تقدير ملائمة وسيولة المؤسسة على المدى القصير ، فإن رأس مال العامل وحده غير كافي لإصدار حكم حول تحقق التوازن المالي بين الاستخدامات وموارد المؤسسة ، لذا يجب علينا حساب مؤشر اخر للتوازن المالي والمتمثل في احتياجات رأس مال العامل .

ثانيا : احتياجات رأس مال العامل

تعرف احتياجات رأس مال العامل بأنها رأس مال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة بصفة حقيقية احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل ، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصورة عادية فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر

تمويل دورية أيضا فإذا كانت احتياجات التمويل للدورة أكبر من الموارد المتولدة من نفس الدورة ،
نقول في هذه الحالة أن المؤسسة بحاجة إلى رأس مال العامل ، وتحسب احتياجات رأس مال العامل
بالعلاقة التالية :

حيث أن احتياجات التمويل الدورية ترتبط بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة ، أما موارد التمويل
فتتمثل في الديون قصيرة الأجل ، أو ما يعرف بخصوم الخزينة التي لم يصل بعد تاريخ استحقاقها ،
ويمكن تحديد احتياجات رأس مال العامل بالعلاقة التالية :

$$\begin{aligned} \text{احتياجات رأس مال العامل} &= (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم غير جاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل}) \\ \text{الأجل - سلفات مصرفية} &= (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل}) \\ \text{الأجل - سلفات مصرفية} & . \end{aligned}$$

ثانيا : الخزينة الصافية

يمكن تعريف الخزينة الصافية على أنها تمثل فائض أو عجز في الموارد الثابتة بعد تمويل التثبيتات و
إحتياجات رأس مال العامل ، ويعتبر تسيير الخزينة الصافية المحور الأساسي في تسيير السيولة ،
ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية ، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على
تسديد المستحقات بسرعة ، ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائئها ، وتحسب
الخزينة الصافية بإحدى العلاقتين التاليتين¹ :

$$\begin{aligned} \text{الخزينة الصافية} &= \text{رأس مال العامل} - \text{احتياجات رأس مال العامل} . \\ \text{أو الخزينة الصافية} &= \text{الأصول الموظفة وغيرها من الأصول الجارية} + \text{أموال الخزينة أصول} - \text{أموال الخزينة خصوم} . \end{aligned}$$

ومن خلال مقارنة رأس مال العامل مع احتياجات رأس مال العامل ، ينتج لدينا الحالات التالية :

¹ - لزعر محمد سامي ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، تخصص الإدارة المالية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012 ، ص 96 - 97 .

الحالة الأولى : الخزينة الصفرية

وهي الحالة المثلى للخزينة ، حيث تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي وذلك بتساوي كل من رأس مال العامل ، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية .

الحالة الثانية : الخزينة الموجبة

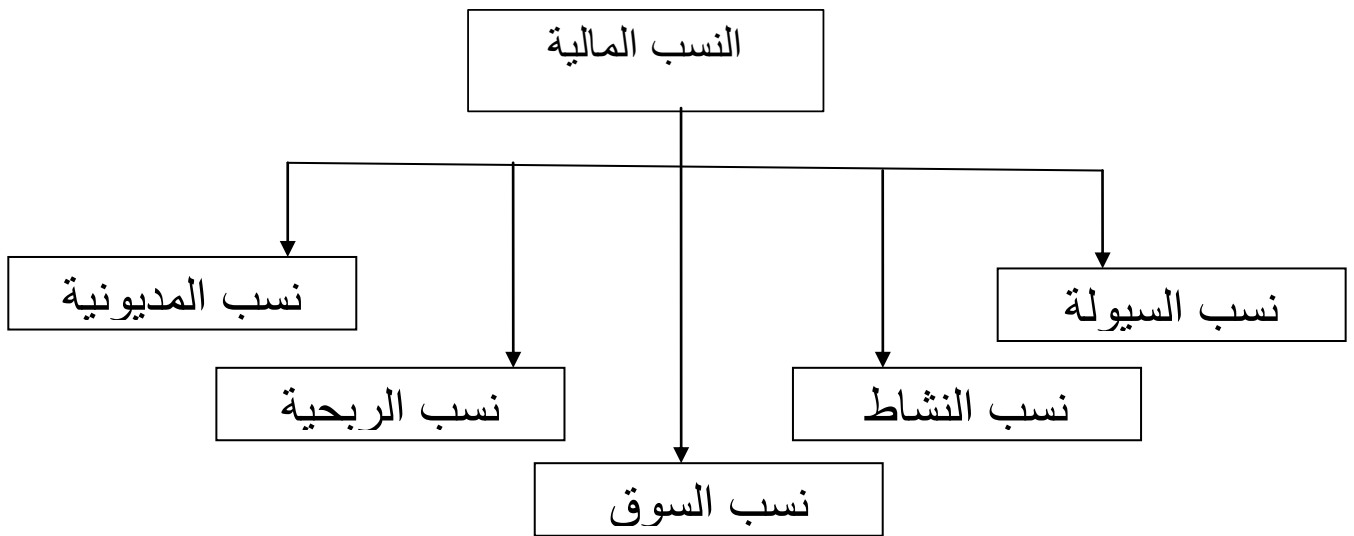
في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة ، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل ، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة الأمر الذي يجعل الخزينة موجبة وبإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة .

الحالة الثالثة : الخزينة السالبة

في هذه الحالة يكون رأس مال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل ، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط .

ونستخلص مما سبق الشكل التالي يوضح تصنيف النسب المالية فيما يلي :

الشكل رقم (01) : تصنيف النسب المالية



المصدر : طارق طه ، مرجع سابق ، 503 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى موضوع التحليل المالي , حيث يعتبر التحليل المالي على انه عملية فحص القوائم المالية وذلك باستخدام مختلف الأساليب و الأدوات المالية ومن أهم هذه الأدوات هي النسب المالية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل تقييم أدائها المالي, وهو ما يتطلب إلى ضرورة دراسة البيانات المالية للمؤسسة من خلال فترات معينة , وكذلك التعرف على قدرة المؤسسة على تمويل استثمارها من خلال تحقيق توازنها.

الفصل الثاني البيئة التنافسية

تمهيد:

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها ونعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

المبحث الأول: أساسيات حول البيئة التنافسية .

يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة له بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى ان الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها .

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها لان نتيجة ذلك توضح وضعيتها التنافسية في السوق وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على إنها مجموعة الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها كما تعد جودة المنتوجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات فالاستجابة السلمية والفعالة لإحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين محتوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها السوقية .

المطلب الأول : مفهوم البيئة التنافسية

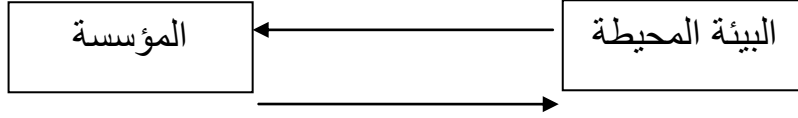
تقديم البيئة التنافسية⁹ :

قبل تقديم البيئة التنافسية يعرفها على البيئة بأنها كل القوى والتغيرات التي تقع داخل وخارج المؤسسة بحيث يمكن التحكم في القوى الداخلية لها ومراقبتها على عكس الخارجية التي يصعب التحكم فيها فتؤثر على المؤسسة سلبا أو إيجابا والعلاقة بين المؤسسة تظهر في الشكل التالي :

⁹- بن العربي سليمة – مليكة بوزيان جودة الخدمة المصرفية كآلية لدعم الميزة التنافسية للبنوك مذكرة لنيل شهادة الماجستير المدية

الشكل (2) العلاقة بين المؤسسة والبيئة

الفرص والتهديدات



السلع والخدمات

المصدر: بالعربي سليمة – مليكة بوزيان جودة الخدمة كآلية لدعم الميزة التنافسية مذكرة الماجستير 2009-

2010

نستنتج أن المؤسسة لا تعيش في فراغ إنما نسقا فرعيا لشق أكبر وأشمل يمثل البيئة التي هي مقدار إصدار إحتياجاتها وتلقي النهائي .

إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما :

10

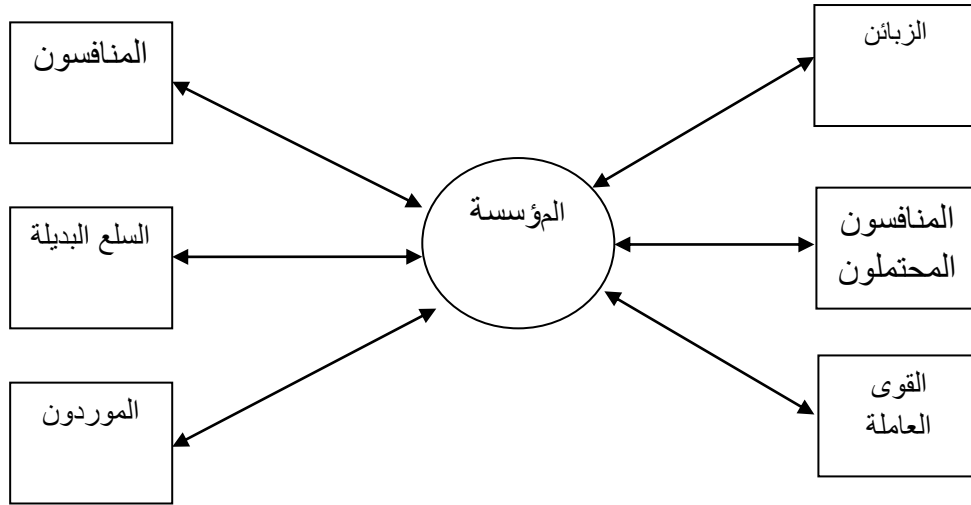
- الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها

- المخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها أو الحد من أثارها .

أما عن مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة فتتضح من خلال الشكل الموالي :

¹⁰ - بويعة عبد الوهاب دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسنطينة 2011-2012 ص 75-76

الشكل (3) مكونات البيئة الخاصة



المصدر بوبعة عبد الوهاب دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير قسنطينة 2011-
2012 ص 75

المطلب الثاني : أساسيات المنافسة و التنافسية

تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي¹¹

هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات النمو مرتفعة ومستدامة

أما تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية بأنها: هي مقدرة البلد على توليد القيمة المضافة ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق زيادة الأصول والعمليات بالاجاذبية والهجومية وبالعولمة والاقتراب و يربط هذه العلاقة في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف¹².

أنواع التنافسية:¹³

تميزت العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي :

¹¹ - نوري منير تحليل المنافسة العربية فقي ظل العولمة الإقتصادية مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا جامعة الشلف الجزائر ص 22- 23.
¹² - د نوري منير نفس المرجع ص 22.
¹³ - منير نوري تحليل المنافسة العربية الدول العربية في ظل العولمة المرجع سبق ذكره .

تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو تكاليف أرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا اثر سعر الصرف .

التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن مكونات غير السعرية في التنافسية .

التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو منتوجات مبتكرة وذات نوعية جيدة ، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذا السمعة الحسن في السوق ، يتمكن من تصدير السلعة حتى ولو كانت أعلى السعر من سلع المنافسة .

التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية تقنية .

مؤشرات قياس التنافسية المؤسسة:¹⁴

ويقدم أوستن Austin نموذجا للتحليل الصناعي وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق

✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة .

✓ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة .

✓ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها .

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة ، و جاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن ان تعكس الفعالية في استعمال المورد وعلى الاخص في مجال البحث و التطوير أو الدعاية ، لهذا فان الربحية وتكلفة الصنع و الإنتاجية و الحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة .

¹⁴ - ابراهيم ابراهيمية ، تدنية التكاليف كاسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 5 – 2011 ، ص 102 – 103 .

_ الربحية: تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة ، خاصة و أنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتواصل اليها بالنسبة للموارد المستهلكة ، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تقديره كما تساعد على اتخاذ القرار بحيث يتم عدة قرارات على أساس الربحية كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة و التي تقل فيها التكلفة .

- الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها ، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة ، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال موارد ها لإنتاج سلع وخدمات وبالتالي فيه تعرف بأنها مقياس لنجاح نظام إنتاجي معين ، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق .

- تكلفة الصنع: للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض ، جودة فائقة ووقتي توريد قصير مناسب لطلب السوق ، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام ، العامل (الإنسان) والآلة المستخدمة في الإنتاج ، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لان تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

الحصة من السوق: تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل في مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصرا على الأسواق المحلية فقط أو يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل ، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية ، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية . وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي .

- ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفوارق الحجم ، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة ، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لافاعلية تقنية أو لفاعلية أخرى تسمى اللافاعلية) أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو كليهما مع - عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس ، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها ، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصصة من السوق تترجم إذن مزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج .

المطلب الثالث : أبعاد التنافس .

بسبب التغيرات والتطورات البيئية وتغير رغبات العملاء تغيرت أبعاد المنافسة من تقليل التكلفة إلى الاهتمام بالجودة ومع زيادة حدة المنافسة ركزت المؤسسات على كسب الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عن الطلب فهذه الأخيرة تسعى اليوم إلى أن تبقى في الصدارة من خلال البحث عن تدفق مستمر ومنتظم للمزايا التنافسية ، ويمكن التعرف على وجهة النظر للباحثين حول أبعاد المنافسة في الجدول التالي فقد اتفقوا في الأغلب على أربعة أبعاد وهي التسليم والمرونة والجودة كما يلي :¹⁵

¹⁵ - ثامر البكري – أحمد الصقال " التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد للنشر والتوزيع عمان – الأردن طبعة عربية 2015 ص 122

الجدول رقم (04) : تصنيف أبعاد المنافسة

أبعاد المنافسة	الباحثون
الكلفة / الجودة / المرونة / التسليم / الإبداع	Evans 93
الكلفة / الجودة / المرونة / الإعتمادية	Certo 95
السعر / الجودة / الإسناد / السمعة / التصميم	Mintzberg 96
الكلفة / الجودة / المرونة / الوقت	Krajewski 96
الكلفة / التميز / الإبداع / النمو / التحالفات	Best 97
التصميم / الجودة / المرونة / سهولة الإستعمال / الإجمالية / الإبداع	Slack 97
الكلفة / التميز / المرونة / الوقت / التكنولوجيا	Macmiillam 2001

المصدر أ ثامر البكري – أحمد الصقال " التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد للنشر والتوزيع طبعة عربية 2015 عمان الأردن ص 122

تصنيف أبعاد التنافس:¹⁶

1- التكلفة cost: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الاول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات فالتى تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها أدناها نسبة المنافسين فإنها تمتلك اليد العليا وتكون في موقع مميز تتيح لها السيطرة في السوق .

ويقصد بكلفة قدرة مؤسسة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كلفوية

2- الجودة quality: تسعى المؤسسة حاليا إلى تحقيق جودة أعلى في سلعها أو خدماتها ، وإن تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل الكلف المعيب أقل ما يمكن ويحدد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد :

¹⁶ - ثامر البكري- أحمد الصقال المرجع السابق – 124-125-126-127-128-129 .

جودة التصميم: يشير درجة ملاءمة المواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون أي أن تكون خصائص السلعة أو الخدمة على درجة كبيرة مع توقعات الزبون .

جودة المطابقة correspondence quality: تمثل درجة المطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم.

جودة الخدمة Service quality: وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها الزبون

3- المرونة Flexibility:

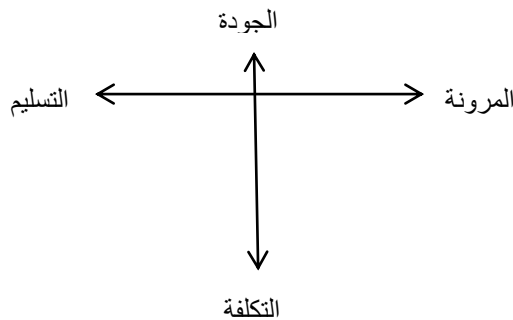
وتعني قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج فالكلفة والجودة لن تؤمننا تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن وأصبح السعر والنوعية أمران أساسيان فأصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة في قدرة المؤسسة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات وخدمات متنوعة .

4 – التسليم Delivery: يعبر 1999 Ritzman and Krajewski عن ميزة السلم بثلاثة أوقات :

- ✓ الوقت المصروف بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبيةه .
- ✓ الوقت المحدد لإيصال السلعة أو لخدمة الزبون .
- ✓ الوقت الذي تقضيه المؤسسة لطرح منتج جديد

أما العلاقة بين هذه الأبعاد تظهر في الشكل التالي:¹⁷

الشكل (5) العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس



المصدر: ثامر البكري التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية دار المجد للنشر والتوزيع طبعة عربية الأردن ص 122

¹⁷ - ثامر البكري ، أحمد صقال نفس المرجع ، ص 129 .

فالعلاقة بين هذه الأبعاد هي علاقة تبادلية Trade – offs فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل ، والمرونة عادة ماتكون مقرونة بقدرة أقل للمؤسسة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المؤسسة محدودة في التميز بجانب آخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها ، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة ، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها ، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي .

وبالتالي يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة له بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها .

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها لأن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق ، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول ، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على أنها " مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها ."

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها

أولا : مفهوم الميزة التنافسية¹⁸

لا يزال هذا المصطلح دون تعريف محدد إذ أن الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية عكسوا طبيعة الإختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم الميزة التنافسية نقدم وجهات بعض الباحثين لهذا المفهوم :

الجدول (6) مفهوم التنافسية عند الباحثين

الباحث	التعريف	توجه الباحث
Horfer et al 1980.6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة علة منافسيها .	الأنشطة أو السوق
Fahey . 1989 .18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في انظار زبائنها النهائيين .	الموقع في ذهن الزبون
Reed&fillipi . 1990.90	الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد .	الموقع في ذهن الزبون
Macmalland and tampo . 2000.81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين .	المكانة مقارنة بالمنافسين

المصدر ثامر البكري – أحمد الصقال نفس المرجع 114 .

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية :¹⁹

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ماقدمه بورتير:

1) ميزة التكلفة الأقل : تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط

للتكاليف فالكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف ، فيمكن للمؤسسة

الحيازة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند

¹⁸ - المرجع السابق ، ص 113.

¹⁹ - معموري صورية ، الشيخ هجيرة " محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية " الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية نوفمبر 2001 ص 86 – 87 .

منافسها والميزة الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة لا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها فمن بين عوائقها :

- ✓ اقتصاديات الحجم .
- ✓ الإلحاق .
- ✓ الروابط
- ✓ الملكية الحصرية للتعليم
- ✓ الإجراءات التقديرية الهادفة إلى تحقيق الملكية الفكرية .

(2) ميزة التميز : تتميز المؤسسة عن منافسها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يولمها الزبائن قيمة وتستمد هذه الميزة من عوامل تدعي بعوامل التفرد وهي :

- ✓ الإجراءات التقديرية (خصائص المنتج ، الخدمة المقدمة ، كفاءة وخبرة المستخدمين ...).
- ✓ الروابط بين الأنشطة
- ✓ الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع
- ✓ التكامل التموضع الحجم

(3) ميزة الوقت : حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج والتسليم للزبائن في الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها العملاء .

(4) ميزة الجودة : تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع حاجات العملاء حتى وإن لم يفصح عنها .

أسس بناء الميزة التنافسية²⁰ :

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين ، القيمة المدركة لدى الزبون ، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز ، ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية " الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية " ، وتشمل العناصر التالية :

²⁰ - مديحة بخوش " دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية للمصارف الجزائرية ، جامعة تبسة ، مجلة الباحث ، العدد 12 ، 2013 ، ص 152 - 153 .

1 - الكفاءة :

المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات ، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثال العمالة ، الأرض ورأس المال ، والإدارة والمهارة التكنولوجية ، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها ، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق ، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته ومن ثم ضمان رضاه وولائه ، والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمؤسسة والتي تختلف حسب منصبه وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات ، وبأخذ الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تظافر نشاطات المؤسسة بالإحتكاك الحاصل بين مؤيديه .

2 - الجودة :

ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا ، فييجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين الزبائن نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يخفض التكلفة ، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية ، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج ، لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والإستمرار .

3 - التجديد :

" يقصد به كل شيء جديد او حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها ويشمل التجديد على التقدم بظراً على أنواع المنتجات ، وعمليات الإنتاج ، ونظم الإدارة ، والهياكل التنظيمية ، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة " فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية ، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة العملية موجبة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية ، لأنه لا يمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها ، ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها .

الإستجابة لحاجات العميل : تشير الإستجابة إلى الإستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها .

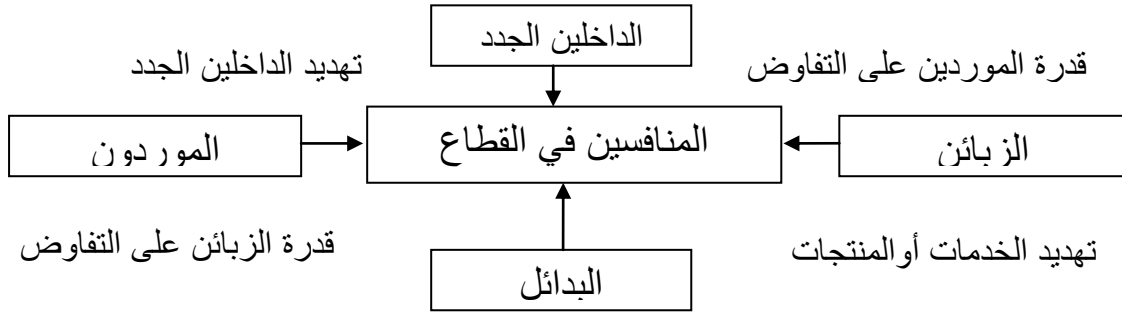
المطلب الثاني : القوى الخمس لبورتر وتحليلها

يشير بورتر إلى أن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظا عاثرا بل أن للمنافسة في صناعة ما جذورا في هيكلها الإقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيرا سلوك المنافسين الحاليين ، وفي هذا السياق يلفت إلى أن حدة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية هي :

- 1- الموردون ، ومدى قدراتهم على المساومة .
 - 2- المشترون ، ومدى قدراتهم أيضا على المساومة .
 - 3- الداخلون المحتملون وما يحملونه من تهديدات قادمة .
 - 4- المنافسون من أصحاب الشركات القائمة .
 - 5- البدائل ، وما تمثله تهديدات المنتجات أو الخدمات البديل .
- وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء التموثق في السوق ، فهي " مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها ، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة ، واقتطاع جانب من أرباحها ، وفي هذا السياق يعرض بورتر فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل :²¹

²¹ - عامر بشير ، " دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك " ، مذكرة دكتوراه جامعة الجزائر ، 2001 - 2012 ص 173 .

الشكل (7) قوى التنافس عند بورتر



المصدر بن حبيب عبد الرزاق اقتصاد وتسيير المؤسسة طبعة 4 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006 ص 165

تحليل القوى الخمس بورتر: ²²

أ - تهديدات المنافسين الجدد:

يجب على المنظمات الإهتمام والتركيز على الداخلين الجدد والمحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق ، وبؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات ، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والتي يمكن حصرها في اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، تكلفة البديل ، احتياجات الرأسمالية ، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع ، سياسات الحكومة ، الحصول على المواد الخام ، الحاجة إلى كسب التقنية والمهارة المتخصصة .

²² - عامر بشير نفس المرجع ص 174 - 175 .

ب - شدة المزاومة :

وتمثل شدة المزاومة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة ومن بين المحددات العديدة للمزاومة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي : نمو الصناعة ، نصب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين . فإذا كانت ما تتميز بنمو مرتفع ، وتكاليف ثابتة نسبية أقل ، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز ، فإن الإحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين

ج - تهديدات المنتجات البديلة :

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاومين في الصناعة ، وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم منتجات أو خدمات مشابهة أو أفضل بكلف أقل وجوده عالية وهو بذلك يمثل تهديدا حقيقيا حيث بإمكان هذا الأخير تقليص مردودية القطاع من خلال مدى توافر بدائل قريبة أو في تكلفة التبدل أو في مدى تشدد منتجي السلع البديلة .

هـ - قوة تفاوض الموردين :

يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الإستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هنالك عدد كبير من الموردين ، وكذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني إستراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين ، وهذه الإستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية كذلك عند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب ، كما نجد منظمات أخرى تعتمد على إستراتيجيات الشراكة وكأنها تتعامل مع موردين بإعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها .

و- قوة تفاوض الزبائن :

تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو الشراء بكميات كبيرة ، كما أن قوة مساومة الزبائن قد تكون من أكثر القوى على الميزة التنافسية ، فهي تزداد في عدة ظروف منها : مدى توافر بدائل المنتجات الصناعية وانخفاض تكلفة التحول إلى العلامات المنافسة أو البديلة تهديد الزبائن بالاتجاه نحو التكامل الخلفي ، تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي ، مساهمة الجودة والأسعار ، وربحية الزبائن .

المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية

اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات مشهورة تنافسية يمكن للمؤسسة اتباعها و هي :

1 (قيادة التكاليف Overall Cost Leadership :¹

تحاول المؤسسات من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أن تصل إلى تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع ، حيث يسمح هذا لها بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين ، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر . وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفاءة ، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة وتوفر قيادة التكاليف عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية ، تسمح الكلفة المنخفضة الحصول على أرباح بعد قيام المنافسين بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى .

الشكل (8) الإستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الإستراتيجية

مركز كلفة منخفضة ← تمييز يدرکه الزبون ← على نطاق الصناعة

التميز	القيادة الشاملة للكلفة
التركيز	

مركز كلفة منخفض ← تميز مدرك ← جزء معين فقط

المصدر كاظم نزار الركابي " الإدارة الإستراتيجية " دار وائل للنشر طبعة 1 ، 2004 .

¹ - المصدر كاظم نزار الركابي " الإدارة الإستراتيجية " دار وائل للنشر طبعة 1 ، 2004 .

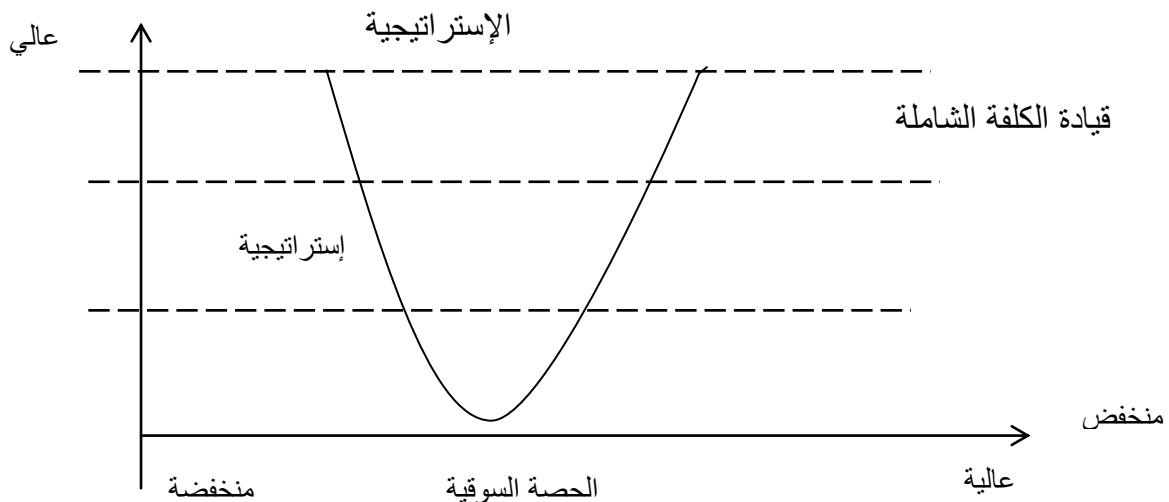
(2) التمايز Differentiation :

تركز المؤسسة على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها ، ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية بشرط أن لا يكون سعرها مرتفع من أمثلة هذه الشركات شركة أي بي أم تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات .
وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها ، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن .

(3) التركيز¹ Focus :

تكون بالتركيز على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق أو خدمة جزء معين من السوق ، ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجيات موارد ومهارات مختلفة وترتيبات متباينة وإجراءات رقابية مختلفة ، وتعد هذه الإستراتيجيات الثلاثة إجراءات اختيارية بناء على تحليل للإستفادة من نقاط القوة والضعف.

الشكل (9) منحى porter يوضح الربحية والحصة السوقية للاستراتيجيات التنافسية



المصدر: كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية ، نفس المرجع ، ص 165 .

¹ - كاظم نزار الركابي ، نفس المرجع السابق ، ص 164 – 165 .

الاستراتيجيات التنافسية لتريسي ويرسيما¹ :

(1) إستراتيجية التميز التشغيلي Operational Excellence :

تعمل من خلالها المؤسسة على تخفيض التكاليف وتسعى إلى خلق نظام كفاء لتوصيل القيمة للمستهلك تركز هنا على خدمة المستهلكين .

(2) استراتيجيات الإقتراب من المستهلك Customer Intimacy :

تتخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه ومعرفته عن قرب تقوم ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك لتسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد القطاعات المستهدفة فهي تركز على فئة معينة من المستهلكين ممكن أن يكون لديهم استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه.

(3) إستراتيجية قيادة المنتج Product Leadership :

تعمل المؤسسة هنا على تقديم للقيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة تهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة وبالتالي هي تحاول بأن تكون مفتوحة على الأفكار الجديدة وتتعبق الحلول المبتكرة فهي تخدم المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة وجديدة ومميزة .

ويلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستخدام أكثر من نظام من نظم القيمة السابق ذكرها لكن التفوق في جميع نظم القيمة سوف يؤدي في النهاية إلى عدم إجادتها لأي نظام منهم ، ونرى أن هذه الإستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ن ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها ، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال والمؤسسات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم

¹ - محمد العظيم أو النجا "التشوق المتقدم" ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2012 ، طبعة ثانية ، ص 284 – 285 .

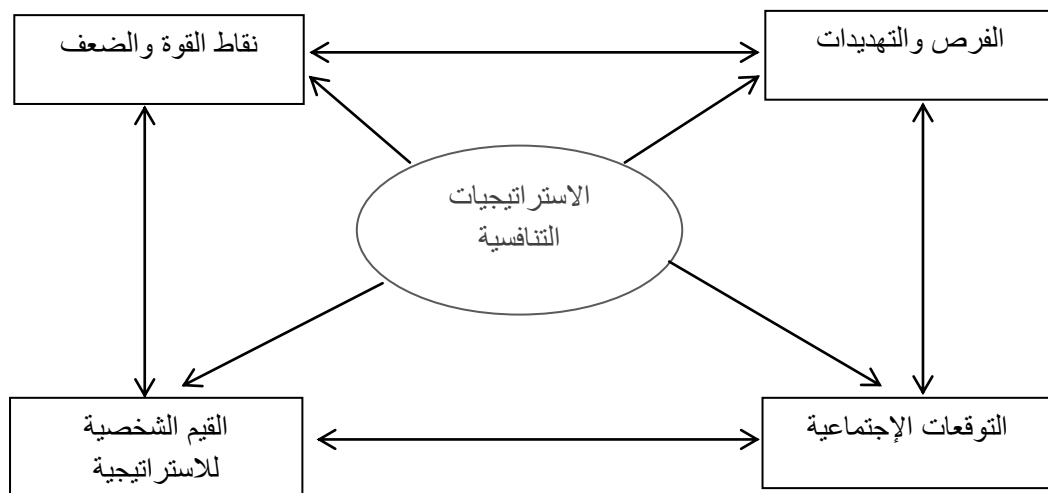
من خلال هذه الإستراتيجيات وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الإستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول التالي :

الجدول (10) المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
الإبداع في التكنولوجيا تعزيز الإبداع حصة سوقية أكبر	تقديم تكاليف التوزيع	تقديم خدمة مميزة للزبون تحسين الكفاءة الرقابة على الجودة تدريب العاملين في الصف الأمامي	تقديم المنتجات الخاصة إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية

المصدر: عز الدين علي سويدي - أنعمه عباس " الميزة التنافسية " دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2014 عمان ، الأردن ، ص 78 .

الشكل (11) العوامل التي تحدد الاستراتيجيات التنافسية



المصدر: كاظم نزار ، الإدارة الإستراتيجية ، المرجع نفسه ، ص 161 .

المبحث الثالث : محددات وتطور الميزة التنافسية

إن غاية الإدارة الحقيقية هي العي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم ، فكل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وماتمعه من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ويهيء الفرص الحقيقية كي تحقق ميزة تنافسية تجعلها تنفرد عن غيرها ، وبالتالي نرى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتي تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات فالإستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم ، وبالتالي اكتساب حصص سوقية ، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء وذلك بهدف الإرتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية .

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها

امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى إذ يجب عليها أن تحدد مدى جودتها ومدى قوتها واستمرارها فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية ؟

يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربعة محددات تتأثر وتؤثر على بعضها البعض تتمثل في :

(1) عوامل الإنتاج :

وتمثل ظروف عوامل الإنتاج Factor Condition أولى هذه المحددات حيث إن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة ، وتأخذ شكلين الأول يتمثل في الموارد البشرية ، موارد رأس المال ، موارد وعوامل مناخية أما الثاني عوامل مطورة التي يصعب الحصول عليها من قبل المنافسين كالمؤهلات البشرية.

(2) شروط متعلقة بجودة ظروف الطلب :

ترتبط أحوال الطلب المحلي من حيث تكوين الطلب المحلي Home Demand Conditions وحجم الطلب ونموه .

3 - الصناعات الداعمة والمتصلة والمغذية ومدى ترابطها وانتشارها :

تعتبر الصناعات المرتبطة والمدمجة Relating and Supporting Industries ذات المستوى العالمي شركات الدولة بمصادر التقنية الحديثة والأفكار ورأس المال البشري الأمر الذي يدعم التنافسية الدولية ويمثل المحدد الثالث من محددات الميزة التنافسية القومية ، أما الصناعات المحلية المدعمة ذات المستوى العالمي .

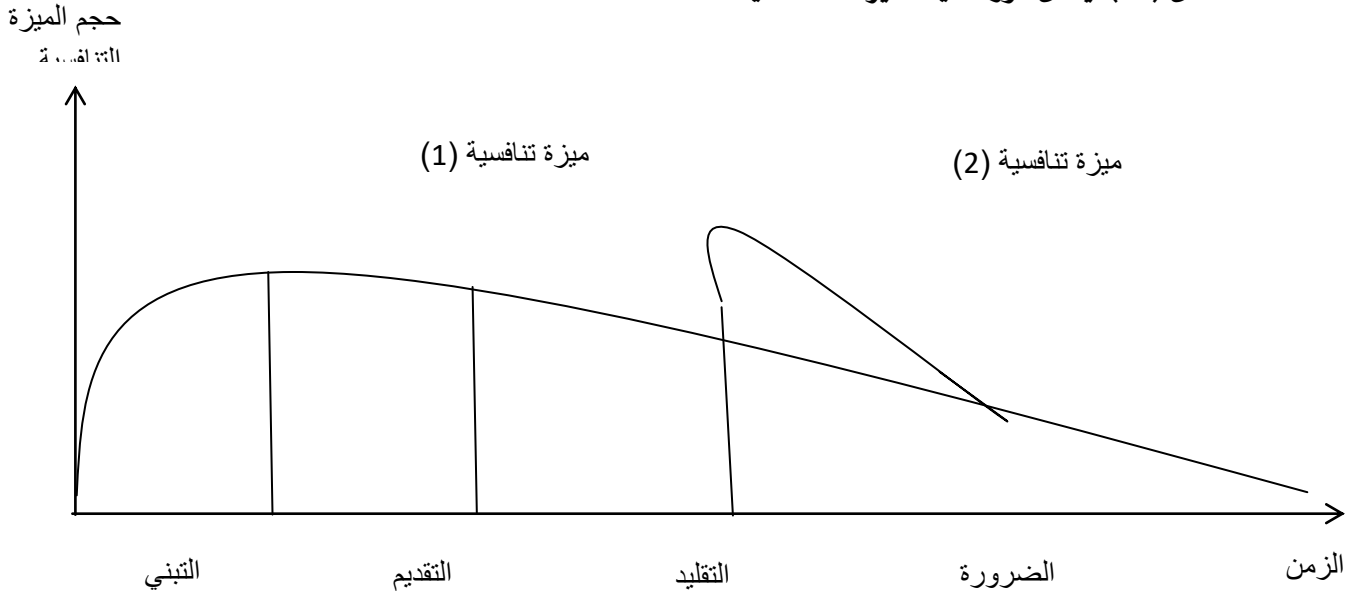
4 - المناخ اللازم لتفعيل منافسة إستراتيجية المنشأة وهيكلها ومنافسها

عوامل نجاح الميزة التنافسية¹:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون :

- حاسمة : أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين .
- مستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن فتواجد مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة وصلابة ونقصد باستمرارية الميزة التنافسية دورة حياتها مثلها مثل المنتج .

الشكل (12): يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: مرسي خليل نبيل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، دار الجامعية ، بيروت ، ص 86 .

¹ - معموري صورية ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

مراحل الميزة التنافسية:¹

- 1 – مرحلة التقديم: تعرف الميزة عندها مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد من الزبائن .
- 2 – مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الإلتشار باعتبارها بداية تركيز المنافسين عليها (البحث عن نقاط تميز المؤسسة لتقليدها).
- 3 – مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم .
- 4 – مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع أو خلق ميزة جديدة على أسس تختلف عن الميزة الحالية ، ولإنشاء وتعزيز الميزة التنافسية يتوقف على عوامل تتمثل في :

- ✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة .
- ✓ تطوير وتفعيل العمليات من خلال الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة وإعادة الهندسة .
- ✓ اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين .
- ✓ ضرورة تطوير وتفعيل ميزة تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة جديدة لتصدي المنافسين في أقصر وقت من خلال توظيف الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة على التطوير والإبداع والإبتكار.

المطلب الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية

- 1 – تقوم المؤسسات بتطوير ميزتها التنافسية من خلال إدراك اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة:²
- 2 – ظهور تكنولوجيا جديدة: تساهم التكنولوجيا في خلق الفرص في عدة مجالات كالإعلام الالي ، طرق التسويق

¹ - مرسي خليل نبيل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1996 ، ص 51 .

² - أمعموري صورية ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 – 16 .

3 - ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها : وذلك خلال الحياة اليومية .

4 - تغيير التكاليف أو مداخلاتها أو درجة توافرها : عادة ما تتأثر الميزة بحدوث تغيير جوهري في تكاليف

المدخلات عند ارتفاع قيمتها فتلجأ المؤسسة إلى البحث عن ميزة لتخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية

5 - حدوث تغيرات في القيود الحكومية .

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر منها :

1 - الإبتكار :

إن التزايد المستمر لعدد المؤسسات والذي صاحبه التنافس الكبير على المستوى الوطني والعالمي ، أدى إلى اهتمام المؤسسات بالإبتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة ، وأصبحت القدرة على الإبتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

وفي ظل هذه الظروف التنافسية لم يعد الإبتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة بل تعدى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين .

ومن المفهوم أن نمو المؤسسة وتطورها وقدرتها على التنافس مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بقدرتها على البحث والإبتكار.

2 - الزمن :

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية .

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي :

- ✓ تخفيض زمن المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصاره حياة المنتج .
- ✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
- ✓ تخفيض زمن دورة للزبون .
- ✓ الالتزام بجداول الزمنية محددة وثابتة

3 - المعرفة :

هي حصيلة خبرة ورصيد ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين من وقت محدد ، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة .

تتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي :

- ✓ مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة ، مثل مراكز البحث والتطوير ، شركات تصميم البرمجيات.
- ✓ مؤسسات تستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل الجامعات .
- ✓ مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك .

خاتمة الفصل :

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة فتدخل للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية توصلها إلى استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا فمع حدة المنافسة في السوق اجبر على المؤسسات إلى البحث والتطوير والبحث عن احدث الأساليب لمواجهة المنافسة بتحديد وتحليل بيئتها لتحديد نقاط القوة والفرص وكذا نقاط الضعف والتهديد ومن ثم تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي سوف تعتمد عليها لمواجهة منافسيها وكسب مكانة وميزة تنافسية فيجب أن تكون مصادرها متعددة ومتكاملة .

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

تمهيد :

بعد تناولنا في القسم النظري معا دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ومحاولة التعرف على واقع جودة الخدمة المصرفية وأثرها على اكتساب الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة بما أن جودة الخدمة لها أثر في تحقيق ميزة تنافسية للبنك .

من خلال هذا الفصل سنحاول اختبار الفرضيات البحثية عبر دراسة وتشخيص حال الجودة وانعكاسها على الميزة التنافسية وفي إطار هذا السياق ستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المباحث التالية :

❖ المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

❖ المبحث الثاني : عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من ابرز هياكل النظام البنكي في الجزائر إذ يعتبر من أهم وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي ولتحقيق ذلك ينبغي عليه التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة لانفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ومن اجل تحقيق ذلك فإن مسؤولوا بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي سواء من حيث الإنتشار الجغرافي المتميز عبر كافة التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجاله .

المطلب الأول : التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية**أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82 - 106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹ وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي الصناعي الري الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف .

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري.

¹ - مرسوم رقم 82 - 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الجريدة الرسمية ، 11 ، 16 - 03 - 1982 .

والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها ، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة .

وبهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويعمنتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة ، مما جعله يحتل مكانة وموقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري ، إذ يعتبر كأكبر بنك تجاري في الجزائر نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي :²

1 – يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف والمتعارف عليها عالميا .

2 – يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك في سنة 2001 في المركز الأول الترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 688 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف ، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية .

3 – يعمل في كافة القطاعات الإقتصادية ، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية .

ثانيا : مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى :

² - تقرير نشاط البنك الفلاحة وكالة سعيدة .

الجدول (14) : مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

المرحلة	التعريف
المرحلة ما بين 1982 - 1990	- فرض وجوده ضمن العالم الريفي - فتح وكالات في المناطق الريفية . - محاولة كسب سمعة جيدة في مجال تمويل القطاع الزراعي ، والصناعة الغذائية ، والميكانيكية الفلاحية .
المرحلة ما بين 1991 - 1999	1991 : تطبيق نظام لتسهيل العمليات الخارجية . 1992 : وضع برامج للربط بين فروع المخرلفة في مختلف العمليات كتسيير القروض ، عمليات الصندوق ، الودائع 1993 : الإنتهاء من إدخال الإعلام الألي عبر جميع شبكات البنك. 1994 : انطلاق العمل ببطاقات التسديد والسحب بدر. 1996 : إدخال عمليات الفحص السلبي التي تسمح بانجاز وفحص العمليات عن بعد وفي الوقت المناسب . 1998 : انطلاق العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CARTE INTER BANCAIRE)
المرحلة ما بين 2000 - 2006	2000 : فحص دقيق لنقاط القوة والضعف وانجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة المعايير الدولية . 2001 : العمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية بملفات

<p>القروض ، وكذا ادخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية .</p> <p>2002 : تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على جميع وكالات البنك .</p> <p>2003 : ادخال نظام وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء الى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية .</p> <p>تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك .</p> <p>2004 : تعميم استخدام الشبايك الألية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة .</p> <p>2006 : تم ادخال كل من المقاصة الالكترونية ، اضافة جديد يعرف ب TELE DES VIREMENTS</p> <p>من أجل تحقيق الامان والثقة ومحاربة الغش والاختلاسات في التعاملات البنكية .</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من بنك الفلاحة والتنمية

المطلب الثاني : وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: وظائف بنك الفلاحة والتنمية

أ - وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات .
- اعطاء الدعم الإعلامي .

ب - عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال :

- تصفية المشاكل المالية .
- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا .
- تمويل التجارة الخارجية

- الإستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية
- تمويل المشاريع الداخلية في اطار تشغيل الشباب .

ج - تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا من خلال :

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها .
- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية .
- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها .

ثانيا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الاعلام الالي وتجديد الثروة وعصرنتها .
- إشراك الزراعة وتنمية حصتها في الإنتاج الوطني .
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات .
- الإقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم .
- إستفادة التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي .
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف إن تتحقق ما لم يعمل البنك على :

- رفع الموارد بأفضل التكاليف .
- التسيير الدقيق للخزينة .
- تكوين وتحفيز هيئة الموظف .

المطلب الثالث : تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببوقيرات**أولا : تعريف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببوقيرات**

نشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببوقيرات سنة 1982 وهو وقت مبكر مقارنة بوكالات ولايات أخرى نظرا للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها ولاية مستغانم آنذاك ، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها ، وهذه المكانة لازالت قائمة باعتبار أن المديرية الجهوية متواجدة بولاية مستغانم .

في البداية لابد من عدم الاكتفاء بافتتاح وكالة محلية بدر ببوقيرات فقط بل تم افتتاح إلى جانبها مجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على وكالة الولاية ، إضافة إلى تخصص البنك في المجال الفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من مناطق الفلاحة التي تتكفل بعمليات وقروض بسيطة مقارنة بحجمها على مستوى الوكالة المركزية .

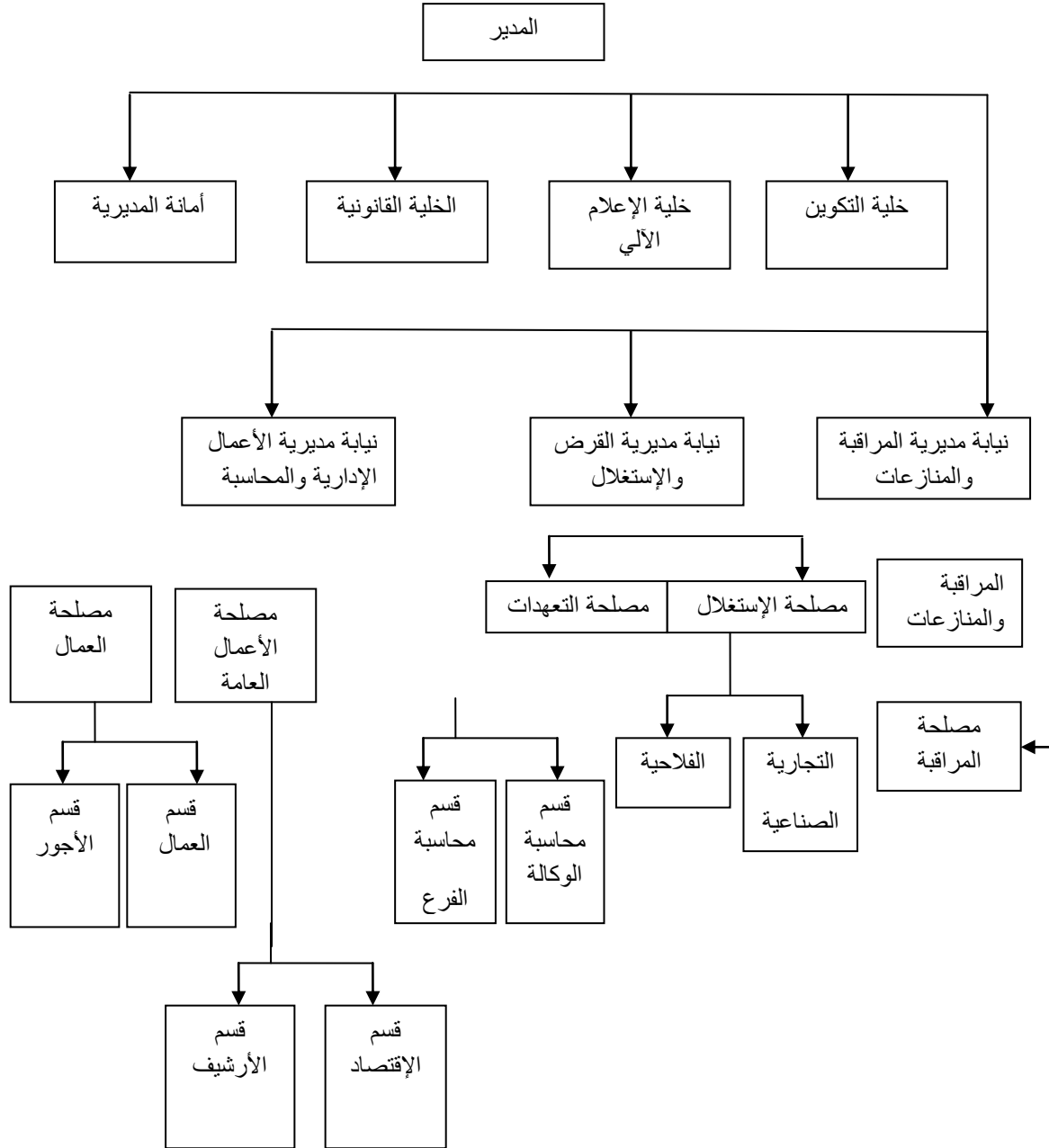
أعطى لوكالة بدر ببوقيرات رقم 785 تنتمي إلى فرع 020 ، تقع وسط مدينة ببوقيرات بقرب BDL CPIA ، وكالات بنوك عديدة مثل وبنوك ومؤسسات أخرى .

وتحتوى الوكالة المحلية BADR بمستغانم على 6 وكالات وهي :

ثلاث وكالات بمستغانم :

- وكالة مستغانم 866 - وكالة سيدي لخضر 867 - وكالة تادلس 872 .

الشكل (14) : الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع يوقيرات



المصدر : وثائق داخلية للبنك

- المديرية :

1 - 1 : مديرية فرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مهمته التوجيه ، المراقبة ، التنسيق بين نشاطات الفرع ، تقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهل على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف البنك .

1 - 2 : خلية التكوين

ومهمتها تتمثل في رفع من معارف المستخدمين ، منح التوجيهات الضرورية في مجال التكوين ، تسجيل المستخدمين في الملتقيات المنظمة من قبل المديرية العامة .

1 - 3 : خلية الإعلام الآلي .

مهمتها تتمثل في ضمان حجز وجمع المعلومات ، تسيير تجهيزات الإعلام الآلي والحرص على استعمالها استعمالا رشيدا .

1 - 4 : الخلية القانونية .

مهمتها تتمثل في مساندة الوكالات من الناحية القانونية ، الحرص والمحافظة على فوائد البنك في الملفات التي بها خلاف ، مراقبة صحة العقود والضمانات .

1 - 5 : السكرتارية العامة .

مهمتها تتمثل في تنظيم وظائف المسؤول .

2 - مديرية الأعمال الإدارية والمحاسبة :

2 - 1 : نائب المدير :

ينوب عن مدير الفرع في أعمال التنشيط ، التنسيق ومراقبة المصالح والوكالات ولنيابة المدير ثلاث مصالح هي :

2 - 1 - 1 : مصلحة المستخدمين .

تتمثل مهمتها في تسيير ملفات العمال بالنسبة للفرع والوكالات التابعة لها ، القيام بقرارات التعيين ، التغيير ، التأديب .

2 - 1 - 2 : مصلحة الأعمال العامة .

تتمثل مهمتها في تسيير وسائل المؤسسة تسييرا عقلانيا حسنا ، والمحافظة على الأرشيف اضافة إلى المحافظة على نظافة الفرع .

2 - 1 - 3 : مصلحة المحاسبة .

تتمثل مهمتها في انجاز ومتابعة ميزانية الفرع والوكالات ، السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية ، السهر على حسابات الزبائن ، تحقيق الأقفال السنوية .

3 - نيابة مديرية التعهدات والإستغلال :

3 - 1 : نائب المدير .

مهمته تنشيط ومراقبة عمل الوكالات ويأخذ القرارات من الإقتراحات المقدمة من طرف مدراء ومسيري الوكالات اضافة إلى تسيير المخاطر ونيابة المدير مصلحتين :

3 - 1 - 1 : مصلحة التعهدات .

تتمثل مهمتها في دراسة ملفات الاعتماد في القطاع العمومي الخاص والقطاع الفلاحي ، ومتابعة الإعتمادات الممنوحة .

3 - 1 - 2 : مصلحة الاستغلال .

وتتمثل مهمتها في تنشيط الوكالات في ميدان الموارد ، أدوات الصندوق ، دفاتر الادخار بالإضافة إلى مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الفرع والمديرية العامة .

4 - نيابة المراقبة والنزاعات :

4 - 1 : نائب المدير .

يهتم بكل الإجراءات القانونية التي تمس نشاطات المؤسسة ، صحة الضمانات ، وكذا تغطية الذمم المشكوك فيها اضافة إلى تقديم النصائح والإرشادات القانونية .

4 - 2 : مصلحة المراقبة .

تتمثل مهمتها في مراقبة أعمال الوكالات فيما يخص فتح الحسابات الخاصة بالزبائن وتقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين ، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الملاحظة في المجال المحاسبي .

المبحث الثاني : عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات**المطلب الأول: عينة الدراسة ، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية****أولاً: عينة الدراسة**

يحتوي هذا المبحث عن مجتمع الزبائن المستفيدين من خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة سعيدة ، حيث تم توزيع 46 استمارة .

ثانياً : أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل ، من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية ، فقمنا بتصميم استمارة الاستبيان الموجهة للزبائن .

1 - هدف الاستمارة :

تهدف إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة من جهة ، ومن جهة أخرى تهدف إلى تحديد الإستراتيجية المتبعة من قبل البنك .

2 - تصميم الإستمارة :

خصصت الإستمارة لقياس آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك ، والاستراتيجيات المتبعة من قبله .

الجزء الأول :

ويتضمن المعلومات التعريفية التي تخص زبائن البنك وتمثلت في الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الوظيفة ، مدة التعامل ، دوافع تفضيل التعامل مع البنك .

الجزء الثاني :

ويتضمن ابعاد الجودة وهو المتغير المستقل حيث تضمن 15 عبارة ترجمت إلى معايير وهي الملموسية ، الاستجابة ، الاعتمادية ، الثقة والتوكيد ، التعاطف مقسمة إلى :

- العبارة من 1 إلى 3 معيار الملموسية .
- العبارة من 4 إلى 6 معيار الاستجابة .
- العبارة من 7 إلى 9 معيار الاعتمادية .
- العبارة من 10 إلى 12 معيار الثقة والتوكيد .
- العبارة من 13 إلى 15 معيار التعاطف .

الجزء الثالث : ويتضمن الميزة التنافسية وهي المتغير التابع قسم إلى 15 عبارة ترجمت إلى عناصر وهي إستراتيجية.

- التكاليف ، إستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز .
- العبارة من 16 إلى 20 استراتيجية التكاليف .
- العبارة من 21 إلى 25 استراتيجية التمييز .
- العبارة من 16 إلى 30 استراتيجية التركيز .

وكانت الإجابات وفقا لمقياس لكارث ذي خمس درجات

الجدول (15) : طريقة المعاينة وفق أسلوب الحصر

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1 – 1.79	1.80 – 2.59	2.60 – 3.39	3.40 – 4.19	4.20 – 5.00

المصدر: من اعداد الطلبة

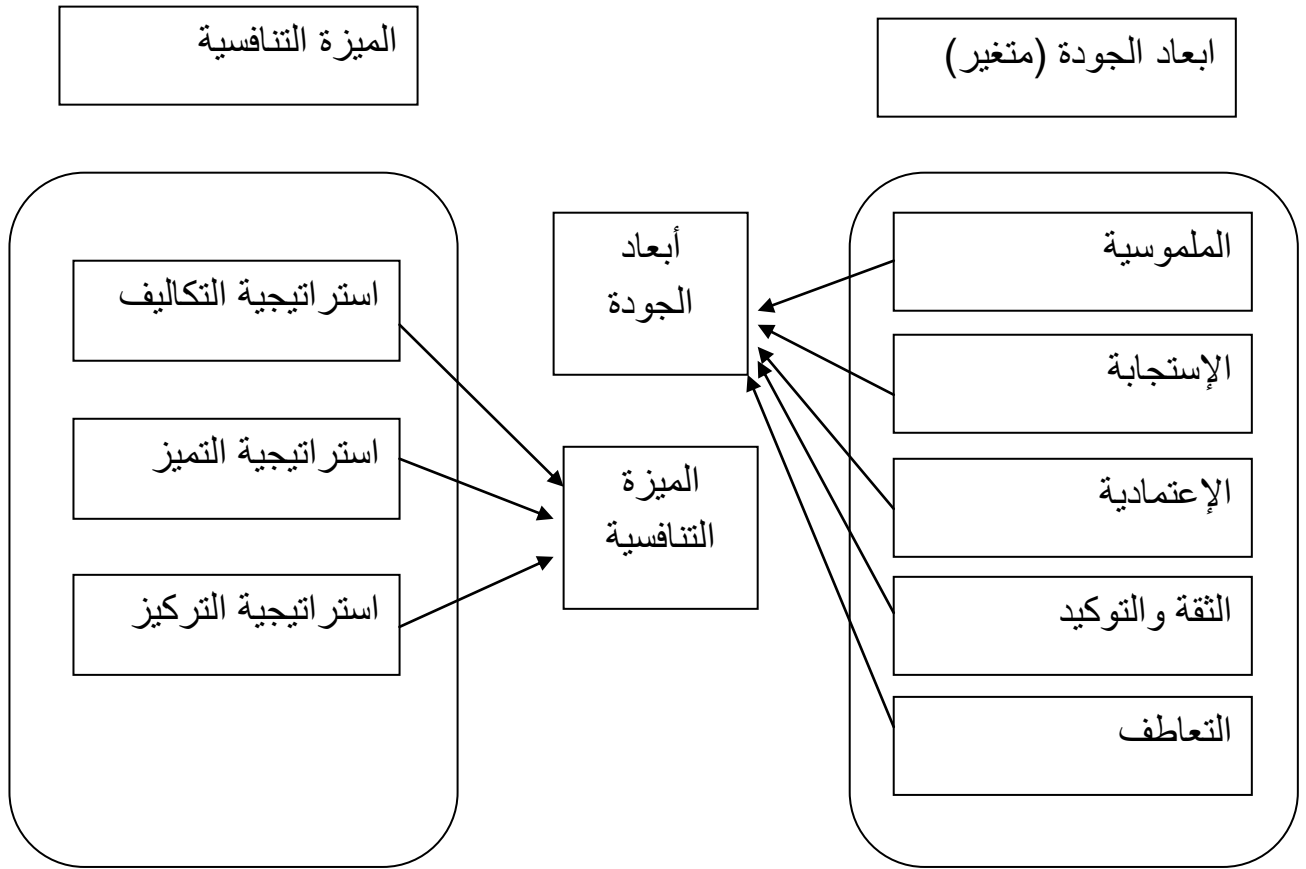
- موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة
- موافق ، تعطى لها درجتين
- محايد 3 درجات
- غير موافق 4 درجات
- غير موافق بشدة 5 درجات .

ثالثا : نموذج الدراسة ومعالجة البيانات

1 – نموذج الدراسة :

لمعرفة مدى تأثير جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية بالوكالة ثم
الإعتماد على النموذج التالي :

الشكل (16) : نموذج دراسة أبعاد الجودة والميزة التنافسية



المصدر: اعداد الطالبتان

2 - معالجة البيانات :

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

رابعاً : ثبات الأداة

لغرض معرفة مدى وضوح اسئلة الإستمارة ثم عرضها على الأستاذ المؤطر واستشارة مجموعة من الأساتذة .

خامسا : ثبات الأداة

1 – متغير الميزة التنافسية :

الجدول (17) : ثبات الأداة الخاصة بمتغير الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
779	3

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تم فحص عبارات الاستبيان الخاصة بالميزة التنافسية بالوكالة محل الدراسة من خلال مقياس الفا كروم باخ لحساب ثبات المقاييس ، فظهر ان معامل الثبات لمتغير الميزة التنافسية بلغ 0.779 حيث هذه النسبة ضمن المجال المقبول وتفي بأغراض الدراسة .

2 – متغير جودة الخدمات :

الجدول (18) : ثبات اداة الخاصة بجودة الخدمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
854	5

المصدر : من اعداد الطالبتان

تم فحص عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد الجودة بالوكالة محل الدراسة من خلال مقياس الفا كروم باخ لحساب ثبات المقاييس ، فظهر ان معامل الثبات لمتغير جودة الخدمات بلغ 0.854 حيث هذه النسبة ضمن المجال المقبول وتفي بأغراض الدراسة .

المطلب الثاني : دراسة المعلومات التعريفية لعينة الزبائن للوكالة البنكية محل الدراسة

أولاً : دراسة المعلومات التعريفية للعينة

نتائج توزيع افراد العينة للزبائن للوكالة البنكية محل الدراسة حسب الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، الوظيفة ، مدة التعامل ودوافع تفضيل التعامل مع البنك .

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	30	%65.2
	انثى	16	%34.8
	المجموع	46	%100
العمر	30 - 18	15	%32.6
	45 - 31	20	%43.5
	60 - 46	7	%15.2
	اكبر من 60	4	% 8.7
المستوى الدراسي	ابتدائي	4	% 8.7
	متوسط	3	% 6.5
	دراسات عليا	22	%47.8
	تكوين مهني	7	%15.2
	ثانوي	10	%21.7
الوظيفة	موظف في قطاع عام	20	%43.5
	مهن حرة	11	%23.9
	اخرى	5	%10.9
	قطاع خاص	7	%15.2
	متقاعد	3	%6.5

مدة التعامل	اقل من سنة	10	21.7%
	2 - 5	16	34.8%
	6 - 10	9	19.6%
	اكثر من 10 سنوات	11	23.9%
دوافع تفضيل التعامل مع البنك	جودة الخدمات	13	28.3%
	حسن الاستقبال والاهتمام	2	4.3%
	استخدام التكنولوجيا	1	2.2%
	السمعة الجيدة	8	17.4%
	اخرى	22	47.8%

الجدول (19) : توزيع افراد العينة بحسب العوامل الديمغرافية

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن البنك

- العينة حسب الجنس :

نلاحظ من الجدول أعلاه حسب متغير الجنس ان الغالبية العظمى هم الذكور ، حيث بلغت 65.2 في حين بلغت نسبة الإناث 34.8 وهذا راجع إلى طبيعة المحافظة للمجتمع المحلي والجزائري عموما .

- العينة حسب العمر :

يشير الجدول أعلاه والخاص بتوزيع افراد العينة حسب متغير العمر ، إلى ان اكثر اعمار العينة محصورة بين 31 إلى 45 حيث بلغت نسبتهم 43.5 بالمئة أي ان البنك يمنح فرص اكبر لهذه الفئة من الزبائن .

- العينة حسب المؤهل الدراسي :

يتضح من الجدول السابق أن اغلب افراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 47.8 وتليها نسبة الزبائن لهم مستوى ثانوي بنسبة 21.8 وتليها نسبة التكوين المهني ثم الابتدائي ثم المتوسط.

- العينة حسب الوظيفة :

يتضح من خلال الجدول السابق ان اغلب متعاملي البنك من موظفي القطاع العام وذلك بنسبة 43.2 وهذا ما يدل على ان اكثر تعاملات البنك متمثلة في الأجور والرواتب في حين ان المتقاعدين نسبة تعاملهم قليلة مع البنك .

- العينة حسب مدة التعامل :

بعد دراسة العينة اتضح ان نسبة 34.8 من المتعاملين تتراوح مدة تعاملهم من سنتين إلى خمس سنوات وهذا دليل على نوعية الخدمات المقدمة التي من شأنها تحديد الوضعية التنافسية للبنك كما انه مجبر على الاهتمام بالزبائن ومتطلباتهم وعليه محاولة جذب اهتمام المزيد .

- العينة حسب مدة التعامل مع البنك :

من خلال الجدول السابق اتضح ان سبب وراء اختيار بنك التنمية عن غيرهن من البنوك هو اسباب اخرة وذلك بنسبة 47.8 في حين ان البنك لا يستخدم التكنولوجيا في تعاملاته وهذا ما تبينه نسبة 2.2 لاستخدام التكنولوجيا .

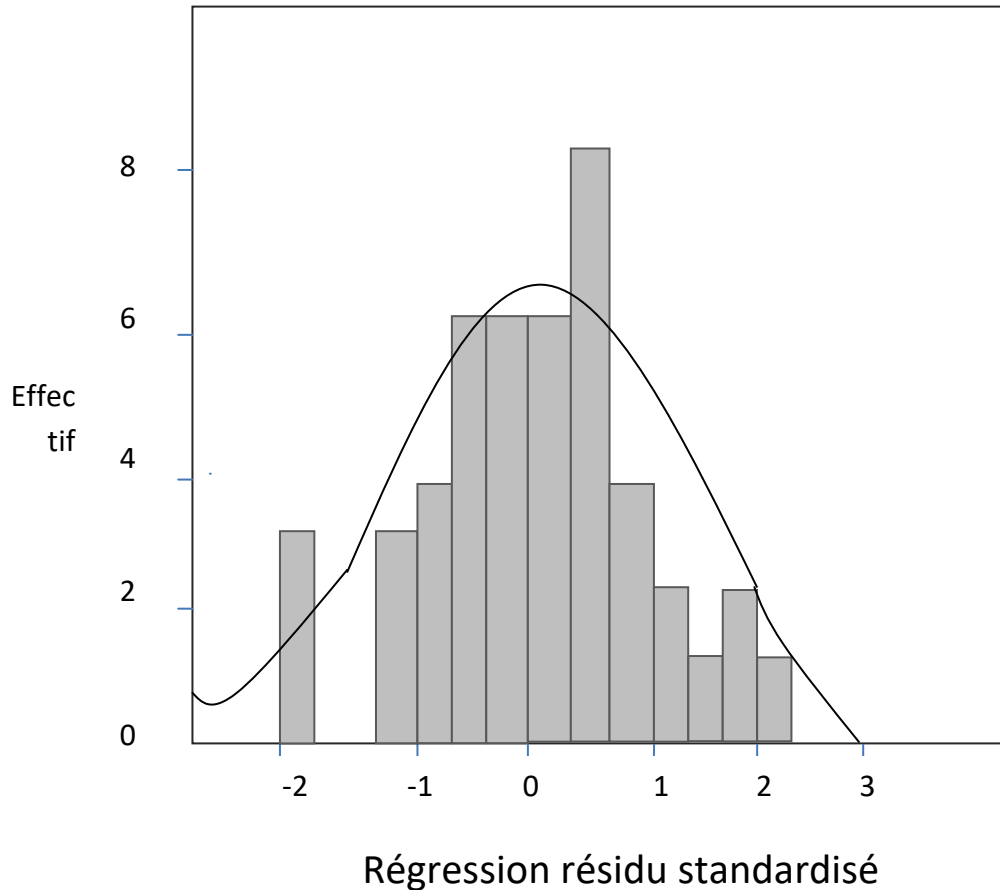
المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

بعد ترجمة الفرضيات البحثية المشار إليها سابقا الى فرضيات إحصائية سنقوم باختبار مدى صحة هذه الفرضيات ، وهذا بعد التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد من خلال مايلي :

الشكل (20) : Régression résidu standardisé

Histogramme

Variable dépendante : الميزة التنافسية :



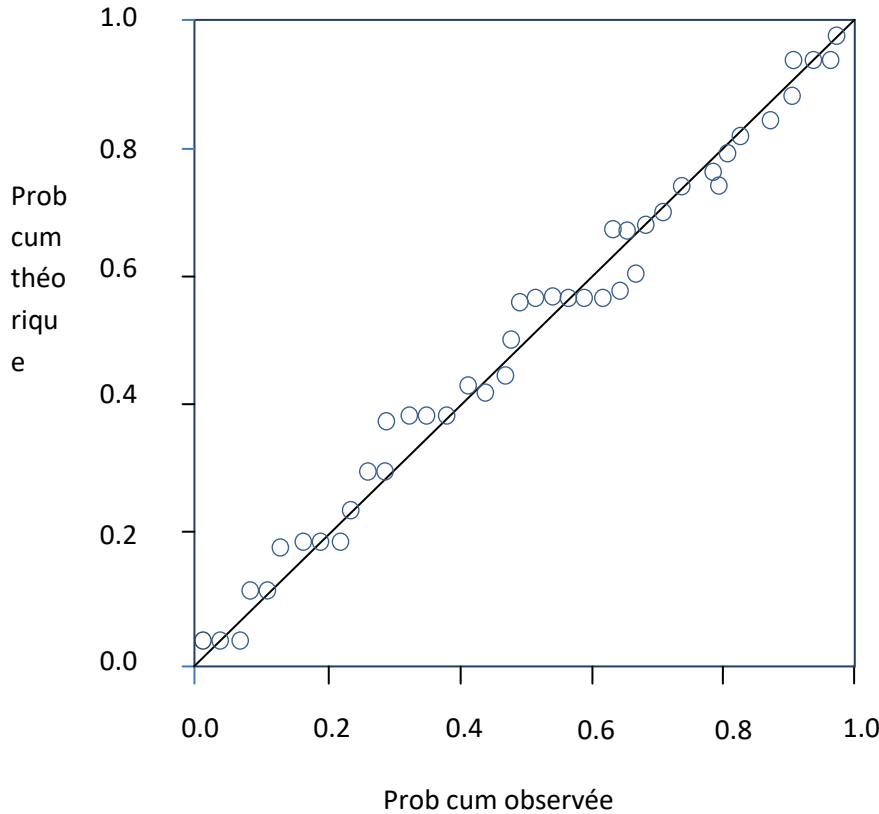
المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss

يمثل الشكل أعلاه ان قيم المتغير التابع الميزة التنافسية هو قريب جدا من التوزيع الطبيعي ومن ذلك يتحقق شرط كفاية العينة من الناحية الاحصائية بحيث لا يبتعد توزيع المتغير التابع عن التوزيع الطبيعي .

الشكل (21) : التمثيل البياني للانحدار المتعدد

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : الميزة التنافسية



يبين الشكل اعلاه ان العلاقة الخطية بينة مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث يلاحظ أن توزيع البيانات اتخذ شكل خط مستقيم وبالتالي يمكن القول أن الافتراض الثاني قد تحقق أيضا ، وبما أن المتغير التابع قد تم قياسه على مستوى فنوي واستجابات أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض فانه يمكن القول أن افتراضيات الانحدار المتعدد للحصول على معادلة التنبؤ قابلة للتعميم من الناحية الإحصائية .

الفرضية الرئيسية الأولى :

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي :

Statistiques sur échantillon unique: (22) الجدول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الملموسية	46	1,00	4,33	2,2174	,90599
الاستجابة	46	1,00	5,00	2,5797	,84455
الاعتمادية	46	1,00	5,00	2,6957	,91578
الثقة والتوكيد	46	1,00	4,33	2,3913	,68962
التعاطف	46	1,00	4.33	2,8406	,76575
N valide (listwise)	46				

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه :

بمقارنة متوسطات اجابات العينة الخاصة بأبعاد الجودة (نجد ان المتوسط المرجح الكلي للاجابات 2.54) (الملموسية 2.21 ، الاستجابة 2.57 ، الاعتمادية 2.69 ، الثقة والتوكيد 2.39 ، التعاطف 2.84) .

وبما ان متوسط المرجح في درجة الموافقة فتقبل الفرضية البديلة H_1 ، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 .

وبالتالي يمكن القول ان بنك الفلاحة يتمتع بجودة من وجهة نظر الزبائن يظهر من خلال الجدول التالي :

Statistiques sur échantillon unique : (23) الجدول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ابعاد الجودة	46	1.00	3.87	2.5449	,65866
N valide (listwise)	46				

المصدر: من اعداد الطالبتين على مخرجات spss

الشكل (24) : Statistiques sur échantillon unique

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig.(bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95 de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ابعاد الجودة	26,205	45	, 000	2,54493	2,3493	2,7405

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول اعلاه يبين ان المتوسط الحسابي لاجابات المعايير الجودة على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة انعكس على المتوسط الحسابي للجودة الكلية بلغ 2.54 بانحراف معياري قدره 0.65 ، وهذا المتوسط يميل الى درجة الموافقة حسب سلم ليكارت وان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ اقل من 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الوكالة البنكية تطبق معايير جودة الخدمة .

الفرضية الثانية :

- H_0 : لا يملك بنك الفلاحة ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات المتبعة .
- H_1 : يملك بنك الفلاحة ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات المتبعة .

Statistiques sur échantillon unique: (25) الجدول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استراتيجية	46	1,40	5,00	2,9522	,74736
التكاليف	46	1,00	4,40	2,7304	,84561
استراتيجية التمييز	46	1,00	4,00	2,6652	,72670
استراتيجية التركيز	46	1,47	3,87	2,7826	,64535
استراتيجية التنافسية	46				
N valide (listwise)					

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول اعلاه ومقارنة متوسطات لاجابات الخاصة باستراتيجيات الميزة التنافسية نجد ان المتوسط المرجح الكلي بلغ 2.78 ب (استراتيجية التكاليف 2.95 واستراتيجية التمييز 2.73 واستراتيجية التركيز 2.66) تنتمي الى درجة الموافقة حسب السلم ليكارت يمكن القول ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك ميزة تنافسية انطلاقا من استراتيجية التكاليف ، التمييز والتركيز تقبل الفرضية البديلة القائلة يمتلك البنك لميزة تنافسية من خلال استراتيجيات الثلاث المذكورة ونرفض الصفرية .

Test sur échantillon unique : (26) الجدول

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig.(bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95 de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الميزة التنافسية	29.244	45	,000	2,78261	2,5910	2,9743

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول اعلاه نقول ان المتوسط الحسابي للميزة التنافسية على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة بلغ 2.78 بانحراف مقداره 0.64 وهذا المتوسط يميل إلى درجة موافق حسب سلم ليكارت وان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ اقل من 0.05 وهذا يثبت صحة الفرضية بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية .

الفرضية الثالثة :

H₀ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية .

H₁ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية .

الجدول (27) : Corrélations

Corrélations

	ابعاد الجودة	الميزة التنافسية
Corrélations de Pearson	1	,747**
ابعاد الجودة		,000
Sig.(unilatérale)	46	
N	,747**	46
Corrélations de Pearson	,000	1
الميزة التنافسية	46	46
Sig.(unilatérale)		
N		

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة .

الجدول (28) : Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,747 ^a	,558	,548	,43387

a. Valeurs prédites : (constantes), ابعاد الجودة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة .

من خلال الجدولين اعلاه نقول أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغير المستقل جودة الخدمات والمتغير التابع الميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط الثنائي 0.747 ومعامل التحديد R-deux بلغ 0.558 وهذا يعني 55.8 بالمئة من تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى التغير في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة البنكية .

الجدول (29) : ANOVA^a

ANOVA^a

Modèle	Somme des carés	Ddl	Moyenne des carés	D	Sig
Régression	10.459	1	,10.459	55.559	,000 ^b
1 Résidu	8.283	44	,188		
Total	18.742	45			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), ابعاد الجودة

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة

استخدمنا الجدول أعلاه لفحص مدى قبول نموذج الانحدار حيث بلغت مستوى دلالة sig = 0.000 وهي اقل من 0.005 لمستوى الدلالة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على الميزة .

الجدول (30): Coefficients^a

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
1(constante)	,920	,258		3,566	,001
ابعاد الجودة	,732	,098	,747	7,454	,000

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة .

من الجدول اعلاه نحصل على معادلة الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات المصرفية على النحو التالي :

$$Y=0,920+0,732X$$

حيث أن :

Y : الميزة التنافسية في الوكالة البنكية محل الدراسة .

X : جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف الوكالة البنكية .

خاتمة الفصل :

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة جودة الخدمات المصرفية وأثره على تحقيق ميزة تنافسية في الوكالة البنكية محل الدراسة ، نستخلص أنه يوجد جودة مقبولة لتحقيق الميزة التنافسية للبنك .

كما أشارت النتائج على أن الوكالة البنكية عليها أن تتخذ العديد من الإجراءات لتحسين وتطوير جودة الخدمات وكذا التسهيل التعاملات مع الزبائن لكي يتسنى لها المحافظة على عملائه ومحاولة جذب المزيد منهم في ظل المنافسة التي يشهدها السوق المصرفي ، خاصة بعد دخول البنوك الخاصة إلى الساحة المصرفية ، لهذا يسعى البنك للبحث أكثر فأكثر عن ميزات تجعله يواجه المنافسة ومحاولة امتلاك ميزة تنافسية يضمن بها البقاء والاستمرار نظرا للتطور التكنولوجي .

خاتمة

مع زيادة حدة المنافسة واشتدادها في السوق المصرفي على المستوى الدولي والعالمي أصبح تحديث البنوك وتطويرها والاهتمام بتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية من أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة المنافسة محليا أو دوليا ، فجاء قانون النقد والقرض الذي نص على تحرير القطاع المصرفي وفتحه للمنافسة في السوق إلا أن عملية الإنفتاح لم تعرف انطلاقها ، فدفع الكثير من المهتمين بهذا القطاع في السوق الجزائري إلى طرح إشكالية.

مدى قدرة البنك في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة باعتبار هذه الأخيرة أهم وسيلة لتمييز خدماتها أمام المنافسين .

ومن هنا حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على موضوع الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال أبعاد جودة الخدمات البنكية معالجين بذلك إشكالية دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم التطرق إلى العديد من المحاور ذات العلاقة بموضوع البحث وفي مايلي أهم النتائج المتوصل إليها من بحثنا هذا المقدم :

- ✓ يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية جودة مقبولة من ناحية الخدمات المقدمة .
- ✓ وجود جودة خدمات مقبولة لكنها لا تواكب الخدمات المقدمة على مستوى البنوك في الدول المتقدمة .
- ✓ يوجد تأثير قوي لجودة الخدمات على الميزة التنافسية من خلال بعدين الملموسية والتعاطف .
- ✓ يمتلك البنك ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التركيز أكثر من إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التكاليف .
- ✓ بينت النتائج أن الوكالة البنكية تمتلك ميزة تنافسية وهذا من خلال تطبيق إستراتيجية (قيادة التكاليف وإستراتيجية التمييز) وهذا دليل على وجود جودة مقبولة من وجهة نظر الزبائن .

وبعد دراستنا للموضوع توصلنا إلى بعض النتائج نوجزها في ما يلي يلعب التحليل المالي دورا هاما في اكتشاف الخلل في الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق تحليل توازنها المالي ودراسة النسبة المالية حيث يسمح التحليل المالي الدائم إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة والتي عند مقارنتها بمتوسط أكبر للمنافسين تتمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية وتعزيزها وبالتالي تمكنت من تعزيز قدرتها التنافسية .

يمكن من خلال ما سبق تقديم مجموعة من التوصيات يمكن ان تساعد ادارة الوكالة البنكية خاصة الوكالة محل الدراسة خاصة في تحسين جودتها اكثر مما هي عليه و الاهتمام بالاستراتيجية المثلى في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- الاهتمام بجانب الزبائن.
- بناء علاقات جيدة بين الموظفين و الزبائن.
- البحث عن التغيير الايجابي في الادارة و كيفية تعامل الموظفين مع الزبائن.
- تقديم كل ما هو جديد نظرا لما يظهر في خدمات البنوك المنافسة.
- البحث عن التوفير كل ما يحقق جودة عالية مقارنة مع المنافسين.
- يتطلب من مسؤولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تبني و تطبيق مفاهيم الجودة بكل ابعادها لتحقيق ميزة تنافسية.
- في التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليا، فان البنك ملزم بتبني اساليب تكنولوجيا جديدة كالمعاملات الكترونية.
- تطوير اجراءات تقديم الخدمات حتى تكون سهلة و بسيطة و بعيدا عن التعقيد.
- اقامة دورات تدريبية متخصصة حسب الوظيفة و الخدمة و المصلحة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية :

- الحكيم كراجة وعلي ربابعة وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الصفاء ، عمان ، 2000 .
- اليمين سعادة ، " استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها " ، مذكرة نيل شهادة الماجستير ، منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 .
- إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ، الإدارة المالية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 . هيثم محمد الزعبي ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الفكر ، عمان ، 2000 .
- زياد رمضان ومحمود الخلايلة ، التخطيط والتحليل المالي ، دار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، مصر ، 2013 .
- عبد الغفار حنفي ، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى ، دار الجامعية ، الإسكندرية .
- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، دار الصفاء ، عمان ، 2011 .
- عدنان تايه النعيمي وأرشيد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط المالي ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2008 .

- عباس بن الضب ، دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2010 .
- مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار أجنادين ، عمان 2006 ، ص 311 – 312 .
- عاطف ولیم أندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- شعبان محمد ، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، منشورة ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، 2010 .
- صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي ، التحليل المالي الأصول العلمية والعملية ، دار خوارم العالمية ، جدة ، 2015 .
- طارق طه ، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .
- ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي ، ج 1 ، دار العمدية العامة ، الجزائر ، 2001 .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

Michel Blanchette , ratios financiers et outilesconexes , 2012.

الملاحق

قائمة الجداول والاشكال :

الصفحة	الجدول والأشكال	الرقم
31	تصنيف النسب المالية (الشكل)	01
34	العلاقة بين المؤسسة والبيئة (الشكل)	02
35	مكونات البيئة الخاصة (الشكل)	03
39	تصنيف أبعاد المنافسة (الجدول)	04
40	العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس (الشكل)	05
42	مفهوم التنافسية عند الباحثين (الجدول)	06
46	قوى التنافس عند بورتر (الشكل)	07
48	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الإستراتيجية (الشكل)	08
50	منحنى بورتر يوضح الربحية والحصة السوقية للإستراتيجيات التنافسية (الشكل)	09
51	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية (الجدول)	10
52	العوامل التي تحدد الإستراتيجيات التنافسية (الشكل)	11
54	دورة حياة الميزة التنافسية (الشكل)	12
63 – 64	مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجدول)	13
67	الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع يوقيرات (الشكل)	14
72	طريقة المعاينة وفق أسلوب الحصر (الجدول)	15
73	نموذج دراسة أبعاد الجودة والميزة التنافسية (الشكل)	16
74	ثبات الأداة الخاصة بمتغير الميزة التنافسية (الجدول)	17
74	ثبات اداة الخاصة بجودة الخدمة (الجدول)	18
75	توزيع افراد العينة بحسب العوامل الديمغرافية الجدول (الجدول)	19
78	Régression résidu standardisé (الشكل)	20
79	التمثيل البياني للانحدار المتعدد (الشكل)	21
80	Statistiques sur échantillon unique (الجدول)	22
80	Statistiques sur échantillon unique (الجدول)	23
81	Statistiques sur échantillon unique (الجدول)	24
82	Statistiques sur échantillon unique (الجدول)	25
82	Test sur échantillon unique (الجدول)	26
83	Corrélations (الجدول)	27
84	Récapitulatif des modèles (الجدول)	28
84	ANOVA (الجدول)	29
85	Coefficients (الجدول)	30

الفهرس

الفهرس :

الإهداء

كلمة شكر وتقدير

مقدمة

01.....	تمهيد
02.....	الفصل الأول : الإطار النظري للتحليل المالي
02.....	المبحث الأول : ماهية التحليل المالي
02.....	المطلب الأول : تعريف التحليل المالي
05.....	المطلب الثاني : أهمية وأهداف التحليل المالي
06.....	المطلب الثالث : أدوات التحليل المالي
08.....	المبحث الثاني : أنواع ومراحل الأطراف المستفيدة من التحليل المالي..
08.....	المطلب الأول : أنواع التحليل المالي
09.....	المطلب الثاني : مراحل التحليل المالي
10....	المطلب الثالث : الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي
10.....	المبحث الثالث : التحليل المالي وأثره على المؤسسة
11.....	المطلب الأول : تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
25.....	المطلب الثاني : تحليل التوازنات المالية
32.....	خلاصة الفصل
34.....	الفصل الثاني : البيئة التنافسية
35.....	تمهيد

- 36.....المبحث الأول : أساسيات حول البيئة التنافسية
- 36.....المطلب الأول : مفهوم البيئة التنافسية
- 37.....المطلب الثاني : أساسيات المنافسة والتنافسية
- 38.....المطلب الثالث : أبعاد التنافس
- 41.....المبحث الثاني : الميزة التنافسية
- 42.....المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها
- 45.....المطلب الثاني : القوى الخمسة لبورتر وتحليلها
- 48.....المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية
- 52.....المبحث الثالث : محددات وتطور الميزة التنافسية
- 53.....المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها
- 55.....المطلب الثاني : أسباب تطوير الميزة التنافسية
- 56.....المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية
- 58.....خلاصة الفصل
- 60.....تمهيد
- 61.....الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
- 61.....المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 61.....المطلب الأول : تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 64.....المطلب الثاني : وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 66.....المطلب الثالث : تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوقيرات
- 70.....المبحث الثاني : عرض بيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات

70.....	المطلب الأول : عينة الدراسة أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية
75.....	المطلب الثاني : دراسة المعلومات التعريفية لعينة الزبائن للوكالة البنكية محل الدراسة
77.....	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
86.....	خلاصة الفصل
88.....	الخاتمة
92.....	قائمة المصادر والمراجع
95.....	قائمة الملاحق
97.....	الفهرس