



السنة الثانية  
مقياس مالية المؤسسة  
السلسلة رقم (3)

التمرين الأول: فيما يلي بيانات مبيعات مؤسسة "الرائد" لأربع سنوات متتالية:

| السنة | المبيعات (دج) | تكلفة المبيعات (دج) | الربح الإجمالي (دج) |
|-------|---------------|---------------------|---------------------|
| 2022  | 800,000       | 500,000             | 300,000             |
| 2023  | 1,000,000     | 620,000             | 380,000             |
| 2024  | 1,200,000     | 750,000             | 450,000             |
| 2025  | 1,500,000     | 900,000             | 600,000             |

المطلوب:

- ✓ قارن بين المبيعات في السنوات المختلفة، واذكر هل هناك تحسن أم تراجع؟
- ✓ احسب الفرق المطلق في المبيعات.
- ✓ قارن بين تكلفة المبيعات وهل زادت بنفس نسبة زيادة المبيعات؟
- ✓ احسب الفرق المطلق في الربح الإجمالي.

التمرين الثاني: يتم التحليل المالي المعياري من خلال مقارنة أداء المؤسسة المالي مع معايير محددة، مثل المعايير الصناعية، لتحديد ما إذا كان الأداء المالي في الحدود الطبيعية أو يحتاج إلى تحسين. والجدول الموالي يبين البيانات المالية للمؤسسة خلال العام الحالي:

| العنصر المالي             | المعيار (المتوسط الصناعي) | القيمة الفعلية (مليون دينار) |
|---------------------------|---------------------------|------------------------------|
| إجمالي الإيرادات          | 200                       | 150                          |
| إجمالي التكاليف التشغيلية | 130                       | 110                          |
| صافي الأرباح              | 25                        | 15                           |
| إجمالي الأصول             | 350                       | 300                          |
| إجمالي الديون             | 60                        | 70                           |

المطلوب:

1. قارن إجمالي الإيرادات مع المعيار وتفسير النتائج.
2. قارن التكاليف التشغيلية مع المعيار وتحديد كفاءة المؤسسة في التحكم في التكاليف.
3. قارن صافي الأرباح مع المعيار لتقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ربح.
4. قارن إجمالي الأصول مع المعيار لتحديد كفاءة استخدام الأصول.
5. قارن إجمالي الديون مع المعيار لتحديد مدى قدرة المؤسسة على التحكم في هيكل التمويل.
6. بناءً على التحليل المعياري، حدد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمؤسسة.

## دراسة حالة حول الاستراتيجية المالية باستخدام مصفوفة بوسطن-

السياق العام للمؤسسة

تعد شركة "النجاح للصناعات" من الشركات الرائدة في قطاع الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، حيث نجحت خلال سنواتها الأولى في اكتساب حصة سوقية جيدة. لكن خلال السنوات الأخيرة، بدأت تواجه تحديات مالية بسبب المنافسة الشديدة، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وتراجع مبيعات بعض منتجاتها الأساسية.

### المعطيات الأساسية:

- تمتلك الشركة أربعة خطوط إنتاج رئيسية، وتختلف أدائها من حيث الحصة السوقية والنمو.
- الشركة بحاجة إلى إعادة تقييم استراتيجيتها المالية لضمان استدامة النمو وتحقيق الأرباح.

مصفوفة بوسطن لتقييم محفظة المنتجات: لتحليل وضع الشركة، سنستخدم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix) التي تعتمد على بُعدين: معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية.

| التصنيف في مصفوفة بوسطن | الحصة السوقية النسبية | معدل نمو السوق | المنتج          |
|-------------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| النجوم ☆                | مرتفع                 | مرتفع          | الهواتف الذكية  |
| البقرة الحلوب 🐄         | مرتفع                 | منخفض          | أجهزة التلفاز   |
| علامة الاستفهام ?       | منخفض                 | مرتفع          | الساعات الذكية  |
| الكلاب 🐕                | منخفض                 | منخفض          | الأجهزة اللوحية |

### المطلوب:

- أي المنتجات تحتاج إلى استثمارات أكبر؟ ولماذا؟
- هل يجب على الشركة الاستمرار في إنتاج الأجهزة اللوحية؟ أم أن من الأفضل تصفية هذا الخط؟
- كيف يمكن الاستفادة من أرباح أجهزة التلفاز لدعم تطوير المنتجات الأخرى؟
- ما هي المصادر المحتملة لتمويل توسع الشركة في المنتجات الناجحة؟
- ما القرارات الاستراتيجية التي يجب اتخاذها خلال السنوات الثلاث المقبلة؟

الاستاذ الدكتور/ شتوان صونية