



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

تقييم وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية في الشركة الصناعية X
Evaluation and Development of Financial
Management Strategies in the Industrial Company X

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA
اختصاص: إدارة المالية

إعداد الطالب:

زياد محمد وليد الرفاعي

إشراف:

الدكتور منال الموصللي

العام الدراسي: 2025

الشكر

الحمد لله الذي وفقني وأعانني حتى وصلت إلى هذه المرحلة من العلم والمعرفة، وما أوتيت من العلم إلا قليلاً، فإنه لا يحيط أحد بشيء من علم الله إلا بما شاء سبحانه وتعالى. والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من مد لي يد العون والدعم خلال إعداد هذا البحث، وأخص بالشكر الدكتورة منال الموصلي على ما قدمته من توجيه ومتابعة متواصلة كان لها الأثر البالغ في جودة العمل وإتقانه. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء الهيئة التعليمية في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA)، وإلى جميع القائمين عليه، على ما بذلوه من جهد في توفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة.

ولا يفوتني أن أعبّر عن تقديري لزملائي في برنامج ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية (MBA)، الذين كانوا لي سندا وشركاء في المعرفة والتجربة، فكان لتعاونهم ومشاركاتهم الجماعية الأثر الطيب في إثراء التجربة التعليمية خلال العامين الماضيين.

أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنفعة لوطننا وأمتنا، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الاهداء

إلى والدي العزيز، الذي كان لي سندا متينا وداعما كريما، ولم يبخل يوما بعطائه وحنانه...
إلى روح والدتي الطاهرة، التي لا تزال ابتسامتها وكلماتها الطيبة تسكن وجداني وتلهمني في كل خطوة...
إلى زوجتي وأولادي، من منحوني الدفء والدعم، واحتملوا غيابي وانشغالي، فكان لهم فضل كبير في
إنجاز هذه الرسالة...

إلى عائلتي، وأحبتي، وأصدقائي، وكل من قدم لي كلمة تشجيع أو لحظة دعم...
أهدي إليهم جميعا ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانا وامتنانا لا يقدران بثمن.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تطوير استراتيجيات الإدارة المالية المعتمدة في الشركة الصناعية X، من خلال تقييم الاستراتيجيات المالية الحالية عبر تحليل دقيق للقوائم المالية للفترة الممتدة من بداية عام 2023م وحتى الربع الأول عام 2025م، ومدى استجابة هذه الاستراتيجيات للمتغيرات الداخلية والخارجية، بهدف تحسين الأداء المالي، وتعزيز القدرة التنافسية وربط الاستراتيجيات بأهداف الإدارة. ولتحقيق هدف البحث تم وضع خطة لتطوير الاستراتيجيات المالية للشركة، من خلال تحليل ثلاث سيناريوهات؛ السيناريو المتفائل والطبيعي والمتشائم، لصياغة استراتيجيات مرنة تساهم في تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التنظيمية، ومعالجة مكامن الضعف الداخلية، والاستفادة من الفرص الناشئة، والتخفيف من التهديدات المحتملة بشكل أكبر.

أظهرت نتائج البحث أن الاستراتيجيات التي اعتمدها إدارة الشركة كانت فعالة إلى حد مقبول، وأن تطبيق الاستراتيجيات المالية المقترحة وأدوات التخطيط المالي الاستراتيجي ساهمت في تحسين الأداء المالي. كما تمكنت الشركة من استثمار نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، وظهرت لديها فرص واعدة للنمو في السوق المحلية.

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد الشركات الصناعية للاستراتيجيات المالية المقترحة، مع مراعاة خصوصية كل شركة وطبيعة عملها. كما أكدت على أهمية تطبيق أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي لما لها من دور في تعزيز الكفاءة المالية وقدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في السوق.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الاستراتيجيات المالية.

Abstract

This study aims to assess the efficiency of the financial strategies adopted by Industrial Company X by evaluating its current financial strategies through a thorough analysis of the financial statements from the beginning of 2023 through the first quarter of 2025. The research examines how well these strategies respond to internal and external changes, with the goal of improving financial performance, enhancing competitiveness, and aligning strategies with managerial objectives.

To achieve the research objective, a development plan for the company's financial strategies was designed based on three scenarios—optimistic, neutral, and pessimistic. This approach was intended to formulate flexible strategies that enhance the organization's strengths, address internal weaknesses, leverage emerging opportunities, and mitigate potential threats more effectively. The findings reveal that the company's existing strategies were reasonably effective. Implementing the proposed financial strategies and strategic financial planning tools led to improved financial performance. The company successfully capitalized on its strengths, addressed its weaknesses, and identified promising growth opportunities in the local market.

The study concludes with a set of recommendations, the most important of which is the need for industrial companies to adopt the proposed financial strategies while considering the unique nature and operational context of each company. It also emphasizes the importance of applying strategic financial planning tools, given their role in enhancing financial efficiency and enabling companies to adapt to market changes.

Keywords: Financial Planning, Financial Efficiency, Financial Strategies.

جدول المحتويات

IV	ملخص البحث:
VI	جدول المحتويات:
VII	فهرس الجداول:
VII	فهرس الأشكال:
1	الفصل التمهيدي والإطار العام للبحث:
1	1. المقدمة:
1	2. مشكلة البحث:
2	3. أهمية البحث:
2	4. أهداف البحث:
2	5. منهجية البحث:
2	6. حدود البحث:
2	7. مصادر جمع البيانات:
3	الفصل الأول: الإطار النظرية لتطوير استراتيجيات الإدارة المالية
3	1. الكفاءة المالية:
6	2. التخطيط المالي:
12	3. الإدارة الاستراتيجية:
16	4. استراتيجيات الإدارة المالية:
19	الفصل الثاني: تقييم وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية للشركة X
20	1. تعريف بالشركة الصناعية X واستراتيجيات العام 2024:
25	2. تقييم استراتيجيات الإدارة المالية لعام 2024:
35	3. التخطيط المالي للشركة X لعام 2025:
49	4. تقييم وتطوير الاستراتيجيات المالية للشركة X لعام 2025:
56	النتائج والتوصيات:
57	قائمة المراجع:

فهرس الجداول

23	الموازنة التقديرية لعام 2024	2.1
25	المركز المالي للشركة لعام 2024	2.2
26	التغير في صافي الأصول الثابتة لعام 2024	2.3
29	قائمة الدخل للشركة لعام 2024	2.4
34	تقييم وضع الشركة X التنافسي	2.5
39	خطة المبيعات 2025 (السيناريو المتفائل)	2.6
41	خطة توزيع الأرباح 2025 (السيناريو المتفائل)	2.7
42	خطة المبيعات 2025 (السيناريو الطبيعي)	2.8
44	خطة توزيع الأرباح 2025 (السيناريو الطبيعي)	2.9
45	خطة المبيعات 2025 (السيناريو المتشائم)	2.10
46	خطة توزيع الأرباح 2025 (السيناريو المتشائم)	2.11
47	الموازنة التقديرية لعام 2025	2.12
49	المركز المالي في 31-3-2025	2.13
51	نتائج أعمال الربع الأول لعام 2025	2.14
53	قائمة التدفقات النقدية للربع الأول 2025	2.15
54	مقارنة الاستراتيجيات المالية 2024-2025	2.16

فهرس الأشكال

27	المركز المالي 2023-2024	2.1
32	قائمة الدخل 2023-2024	2.2
39	خطة إدارة النفقات التشغيلية 2025 (السيناريو المتفائل)	2.3
40	مصاريف البيعية والتسويقية التقديرية 2025 (السيناريو المتفائل)	2.4
42	خطة إدارة النفقات التشغيلية 2025 (السيناريو الطبيعي)	2.5
43	مصاريف البيعية والتسويقية التقديرية 2025 (السيناريو الطبيعي)	2.6
45	خطة إدارة النفقات التشغيلية 2025 (السيناريو المتشائم)	2.7
46	مصاريف البيعية والتسويقية التقديرية 2025 (السيناريو المتشائم)	2.8

الفصل التمهيدي

الإطار العام للبحث

1. المقدمة:

تعد الإدارة المالية من أهم الأنشطة الإدارية في الشركات، حيث تسعى في سبيل تحقيق الأهداف المالية إلى الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطتها التشغيلية والإدارية، واستثمار الأصول والموارد بالشكل الأمثل لتحقيق أعلى عائد بأقل تكلفة ممكنة، وتعظيم الربح، وتوفير السيولة لتغطية الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل، وتقليل المخاطر المالية ودعم نمو الشركات. وتزداد أهمية الإدارة المالية من خلال دورها في التخطيط المالي، واتخاذ القرارات المالية (التمويلية، الاستثمارية، توزيع الأرباح)، والرقابة على الأداء المالي، وإدارة المخاطر المالية. ومن جهة أخرى، يؤثر تطوير الاستراتيجيات المالية على الأداء المالي في الشركة، التي تساهم في تعزيز فرص النجاح وتدعم النمو والتوسع بالأعمال، حيث تعتبر المؤشرات المالية من الأدوات الهامة في تقييم وتطوير الاستراتيجيات المالية والتي تمكن الإدارة من تحسين استراتيجياتها وتحقيق أهداف الشركة. ومن هنا جاء هذا البحث لدراسة وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية وقدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تواجه الشركة.

2. مشكلة البحث:

تتبع الشركة الصناعية X استراتيجيات من العام 2023 ولكن مع تزايد المنافسة والمخاطر المحيطة بيئة العمل، كان لا بد من تقييم وتطوير الاستراتيجيات المالية الحالية وتطوير استراتيجيات مالية أكثر قدرة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تواجه بالشركة، والتنبؤ بالمستقبل من خلال وضع سيناريوهات مختلفة.

بالتالي جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الآتي:

- هل تتمتع الاستراتيجيات المالية الحالية للشركة الصناعية X بالكفاءة؟
- ما هي الخطوات المقترحة لتطوير الاستراتيجيات المالية الحالية؟

3. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث أنه يتناول الجانب العلمي والعملية للموضوع. الأهمية العلمية: يعتبر موضوع البحث من المواضيع الهامة التي تعكس الأساليب الحديثة في الإدارة المالية حيث يظهر أهمية الاستراتيجيات المالية ودورها كأداة مهمة وفعالة في التخطيط المالي وإدارة الموارد المالية بهدف تحسين الأداء المالي وتعزيز فرص النجاح والنمو وتحسين آلية صنع القرارات المالية. الأهمية العملية: تبرز أهمية البحث من خلال تقييم استراتيجيات الإدارة المالية الحالية للوقوف على نقاط الضعف، ومن ثم تحليل السيناريو لتطوير هذه الاستراتيجيات لتحسين الأداء المالي للشركة وتعزيز فرص التواجد والنمو في الأسواق في ظل مخاطر المنافسة.

4. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقييم وتطوير الاستراتيجيات المالية للشركة الصناعية X. تطوير استراتيجيات أكثر قدرة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تواجهها الشركة.

5. منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توصيف استراتيجيات الإدارة المالية والتخطيط المالي للشركة محل الدراسة من ثم صياغة الاستراتيجيات المناسبة بناء على تحليل السيناريوهات.

6. حدود البحث:

حدود مكانية: الشركة الصناعية X
حدود زمنية: الفترة الممتدة من عام 2023م وحتى الربع الأول عام 2025م.

7. مصادر جمع البيانات:

التقارير المالية للشركة X التي تم الحصول عليها من مصادر داخلية من هذه الشركة.

الفصل الأول

الإطار النظرية لتطوير استراتيجيات الإدارة المالية

تمهيد:

يعتمد نجاح الشركات واستمراريتها على مدى قدرة الإدارة في تحقيق الأهداف في ظل تغيرات بيئة الأعمال وتأثيرها على نشاط الشركات، وتسعى الإدارة الفعالة لاكتشاف نقاط الضعف وإيجاد الحلول للتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة، وذلك من خلال وظائف وموارد الشركة المتاحة، كما تضع الخطط والاستراتيجيات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات والصعوبات المحيطة بها وصولاً إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وبما أن الإدارة المالية تعتبر من أهم وظائف الإدارة فلا بد من إجراء التخطيط المالي بشكل علمي للمحافظة على الموارد المالية للشركة وتأمين التمويل اللازم، ودعم الأنشطة الأساسية واستثمار الموارد المالية بالشكل الأمثل لتحقيق أعلى عائد على الاستثمار بأقل كلفة ممكنة. كما وتعتبر عملية التخطيط المالي جزء من استراتيجيات تحسين الأداء ومن الضروري تطوير أدوات التحليل والتنبؤ للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

من هنا جاء موضوع البحث ليظهر دور وأهمية الاستراتيجيات المالية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة المالية واستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الإدارة المالية وتطوير الاستراتيجيات وأهداف الشركة.

1. الكفاءة المالية:

تعرف الكفاءة المالية بأنها المؤشرات والأدوات المالية التي تصف وضع الشركة الحالي وتمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف الشركة. وتتصف بأنها:

- ✓ أداة تعطي صورة واضحة عن الوضع المالي القائم بالشركة.
- ✓ يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل، ووسيلة للجذب الاستثماري.
- ✓ أداة لإدراك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه الشركة وتحديد مواطن القوة والضعف. (الزهراني، 2021، ص 150).

✚ يمكن تعريف الكفاءة المالية بأنها مقياس لقدرة الشركات على استخدام مواردها المالية بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف، ويتم قياس الكفاءة المالية من خلال تحليل المؤشرات والنسب المالية. تبرز أهمية الكفاءة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الأرباح وتعزيز القدرة التنافسية في السوق وضمان استمرارية الشركة على المدى الطويل وتحسين اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية.

مقاييس ومؤشرات الكفاءة المالية:

تعرف بأنها عبارة عن علاقات بين القيم المحاسبية الواردة في القوائم المالية وتظهر الأداء المالي عند نقطة زمنية معينة. (الزهراني، 2021، ص 150).

سيتم خلال الدراسة توضيح أهم النسب والمؤشرات المالية:

✓ نسب النشاط:

تعتبر مؤشر على كفاءة وفعالية الإدارة في استغلال أصول الشركة ومواردها المتاحة أو استثماراتها المختلفة. (الزهراني، 2021، ص 151). ومن أهم هذه النسب:

a. معدل دوران المخزون: يظهر عدد مرات بيع المخزون واستبداله خلال فترة معينة.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{صافي المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

b. معدل دوران الذمم المدينة: تظهر كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء.

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{المبيعات الآجلة} / \text{متوسط الحسابات المدينة}$$

✓ نسب السيولة:

تقيس قدرة الشركة على تحقيق السيولة في الأوقات المناسبة فكلما كانت هذه النسبة أكبر من 50% فهذا يعني أن الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة وهي وضعية جيدة بالنسبة إلى الشركات التي تتصف أصولها بسرعة الحركة وبالتالي التحول إلى سيولة بسرعة. (فلاق، 2023، ص 22).

ومن أهم هذه النسب:

a. صافي رأس المال العامل: يبين فائض الأصول المتداولة عن الالتزامات المتداولة.

$$\text{صافي رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الالتزامات المتداولة}$$

b. نسبة التداول: يظهر مقدار تغطية الأصول المتداولة من الالتزامات المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \text{الأصول المتداولة} / \text{الالتزامات المتداولة}$$

c. نسبة التداول السريعة: يظهر قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها النقدية.

نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة سهلة التحول إلى نقد / الالتزامات المتداولة.

d. نسبة النقدية: تظهر قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من الأموال الجاهزة.

نسبة النقدية = الأموال الجاهزة / الالتزامات المتداولة

✓ **نسب الديون:**

تقيس درجة مديونية الشركة استخدمها للأموال المقترضة في تمويل استثماراتها، وكذلك لقياس مدى

قدرة الشركة على الوفاء بديونها. (الزهراني، 2021، ص 152). ومن أهم هذه النسب:

a. نسبة الديون إلى إجمالي الأصول:

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = إجمالي الديون / إجمالي الأصول.

b. نسبة تغطية الفوائد: تظهر مدى قدرة الشركة على سداد مصاريف فوائد القروض من الأرباح.

نسبة تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / الفوائد المستحقة.

✓ **نسب الربحية:**

تعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح وتعتبر مقياس لفعالية سياسات الإدارة الاستثمارية

والتشغيلية والتمويلية. (الزهراني، 2021، ص 152). ومن أهم هذه النسب:

a. نسبة هامش الربح:

نسبة هامش الربح = صافي الربح / صافي المبيعات

b. العائد على الأصول:

العائد على الأصول = صافي الربح بعد الضريبة / الأصول

c. العائد على حقوق الملكية: تقيس العائد الذي يحققه المالكين في الشركة على أموالهم المستثمرة في

رأس مال الشركة.

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / متوسط حقوق الملكية

2. التخطيط المالي:

ويعرف التخطيط بأنه مرحلة التفكير في المستقبل بهدف التعرف على المشكلات والاستعداد لمواجهةها، وتعتبر عملية التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية والتي تتضمن تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى الشركات إلى تحقيقها، ثم تحديد الطرق الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف. كما يعرف التخطيط المالي بأنه علم قائم على التنبؤ لما سيكون في المستقبل والاستعداد له بعد تحليل الماضي لتجنب الوقوع بالأخطاء السابقة. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 1-2).

كما يمكن تعريف التخطيط المالي بأنه: التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والائتمانية للمؤسسة. ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة لتمويل عملياتها واستثمار أموالها في مجالات مختلفة. (عزير، 2022، ص. 29).

يمكن تعريف التخطيط المالي بأنه مرحلة التفكير في المستقبل والتي تتضمن وضع الأهداف المستقبلية التي تسعى الشركة لتحقيقها، ثم وضع الخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف، كما يتضمن تحديد المخاطر ووضع الخطط للتعامل معها.

أهمية التخطيط المالي: وتتمثل في:

- ✓ وضع الإجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة.
- ✓ اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- ✓ تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
- ✓ وضع برامج النمو والتوسع بالأعمال وتقدير حجم الأموال اللازمة لتمويل الأنشطة المختلفة.
- ✓ التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.
- ✓ تقدير حجم الأموال المطلوبة لتمويل العمليات. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 4).

أنواع التخطيط المالي:

- i. التخطيط طويل الأجل: ويسمى التخطيط الرأسمالي أو الاستثماري ويمتد لفترة بين ثلاثة إلى عشرة سنوات وتقع مسؤولية التخطيط على عاتق الإدارة العليا، ويعتبر التخطيط الأساسي الذي يرسم السياسات ويضع القرارات الاستراتيجية في بداية حياة الشركات، ويحدد مستقبلها ومدى استمراريتها.
- ii. التخطيط قصير الأجل: يغطي فترة زمنية لا تتجاوز سنة واحدة وتكون الإدارة التنفيذية مسؤولة عن التخطيط قصير الأجل بما ينسجم مع الأهداف، ويتم خلاله التخطيط للربحية والسيولة وتحديد قدرة

الشركات على الوفاء بالتزاماتها، كما يتم اعتماد الموازنات التقديرية والتنبؤ بحجم المبيعات والاحتياجات من المواد والعمال وتقدير المصاريف. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 5-6).

مراحل التخطيط المالي:

تبدأ عملية التخطيط المالي بتخصيص الموارد المتاحة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المتمثلة في تعظيم قيمة الشركة. وتتضمن عملية التخطيط المالي الخطوات الأساسية التالية:

- i. تحليل الأداء المالي السابق: هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي والتي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في للسنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بينها وبين المتغيرات المالية الأخرى .
- ii. تحليل المزايا التشغيلية: تسهم هذه المرحلة في التعرف على المزايا التشغيلية يركز على تحليل المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وتحليل السوق وفهم طبيعة المنافسة في قطاع الأعمال وتحليل المخاطر المرتبطة بقرارات الاستثمار والتمويل.
- iii. تحديد الاحتياجات الاستثمارية: يتم في هذا المرحلة تحديد الاحتياجات المالية لتلبية الاستثمارات وتعزيز نموها، كما تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وترتيب الأولويات.
- iv. التنبؤ بالإيرادات والنفقات: تعتمد هذه المرحلة إلى الربط بين قرارات الاستثمارية وبين الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة عن طريق الموازنة التقديرية.
- v. تحليل البدائل المالية: تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المتاحة سواء في الاستثمار قصير الأجل أو طويل الأجل.
- vi. اختيار مصادر التمويل: يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات يمكن اعتمادها لتوفير الأموال وتغطية البدائل الاستثمارية.
- vii. تحليل المخاطر المحتملة: تحليل ما يمكن أن تتعرض له الشركة من مخاطر وانعكاس تلك المخاطر على النتائج الأعمال واستمرارية الشركة على المدى البعيد.
- viii. تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: تتضمن التأكد بأن الخطة المالية تنسجم مع الخطة الاستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (نور الدين، 2023، ص 15).

أدوات التخطيط المالي:

a. التخطيط عن طريق الموازنة التقديرية: تعرف الموازنة التقديرية بأنها أداة تخطيطية ذات توجه

مستقبلي تهدف إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتيجة المالية عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع. (عزير، 2022، ص 33).

وتعتبر خطة عمل مالية شاملة ومفصلة تهدف إلى تنظيم وتنسيق العمل المالي خلال فترة مستقبلية، لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 10-11).

تتنوع الموازنات التقديرية لتلبية مختلف احتياجات التخطيط المالي والإداري للشركات، وتشمل:

i. الموازنات التشغيلية (Operating Budget): تركز على تقدير الإيرادات والنفقات التشغيلية المتوقعة والتي تساعد في إدارة الأنشطة التشغيلية وضمان تحقيق الربح.

ii. الموازنات الرأسمالية (Capital Budget): تركز على تقدير النفقات المرتبطة بشراء الأصول الثابتة مما يساعد في تخطيط الاستثمارات.

iii. الموازنات النقدية (Cash Budget): تركز على تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لضمان توفر سيولة كافية لتغطية الالتزامات، وبالتالي إدارة التدفقات النقدية بشكل فعال.

iv. الموازنات التقديرية الثابتة (Fixed Budget): يتم إعدادها على مستوى ثابت ولا تتغير بتغير حجم النشاط الفعلي مما يوفر خطة مالية مستقرة.

v. الموازنات التقديرية المرنة (Flexible Budget): تتكيف مع تغيرات حجم النشاط أو الإنتاج، وتوفر تقديرات لكل مستوى نشاط محتمل، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات.

vi. الموازنات التقديرية المتجددة (Rolling Budget): يتم تحديثها بشكل منتظم مما يحافظ على خطة مالية محدثة بشكل مستمر.

vii. الموازنات التقديرية الصفرية (Based-Zero Budget): تبدأ من الصفر لكل فترة حيث يجب تبرير كل بند من النفقات مما يحسن كفاءة الإنفاق. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 11).

يرى الباحث بأن الموازنة التقديرية تستخدم لمتابعة الأداء المالي خلال الفترة محددة وقياس الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها. وتتضمن الإيرادات المتوقعة مثل المبيعات والاستثمارات، النفقات التشغيلية المتوقعة مثل تكاليف الإنتاج والصيانة، النفقات الاستثمارات مثل التخطيط للاستثمارات، النفقات التمويلية مثل نفقات الاقتراض والفوائد.

b. تخطيط الأرباح: تعتبر الأرباح من أهم أهداف الإدارة المالية وأحد مؤشرات النجاح والاستمرارية، وازدادت أهميتها لأنها أحد مصادر توسع المشاريع وتمويل المخططات المالية، ونظرا لهذه الأهمية لا بد للإدارة المالية أن تقوم بتخطيط الأرباح بما يتوافق مع أهداف الشركة. وهناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 14).

تحليل التعادل: يعتبر تحليل التعادل من الأدوات الجيدة التي يمكن أن تستخدم لتقديم المعلومات اللازمة لإعداد الخطة المالية وخاصة فيما يتعلق بالأجل القصير ويستخدم هذا النوع من التحليل لمعرفة أثر رافعة التشغيل بالنسبة لمؤسسة معينة. (نور الدين، 2023، ص 18).

مما سبق يتضح بأن نقطة التعادل تعتبر من الأدوات الهامة المستخدمة في التخطيط المالي والتي تظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف، وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية ويكون عندها الربح يساوي صفر. (عزيرو، 2022، ص 36)

i. نقطة التعادل (بالوحدات) = التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة - التكاليف المتغيرة للوحدة

ii. نقطة التعادل (بالقيمة) = التكاليف الثابتة / (1 - نسبة التكاليف المتغيرة/ الإيرادات)

iii. هامش المساهمة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

c. تخطيط الاستثمارات: هي عملية تحديد وتنفيذ الاستثمارات في المشاريع والأصول التي تتطلب إنفاق رأس مال كبير وتستمر لفترة طويلة، ويهدف هذا النوع إلى تحقيق عوائد مستقبلية من الاستثمارات، وضمان استخدام رأس المال بكفاءة وفعالية. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 16).

تشمل عملية تخطيط الاستثمارات الرأسمالية عدة مراحل:

i. تحليل الفرص: يتم تقييم الفرص الاستثمارية المتاحة، وتحديد احتياجات وأولويات المشاريع المحتملة.

ii. تقييم المشاريع: يتم إجراء تحليل مالي للمشاريع المحتملة وتقدير التكاليف والعوائد المتوقعة، وتحليل الفجوات والمخاطر المحتملة.

iii. اتخاذ القرارات: يتم بهذه المرحلة اتخاذ القرار بشأن المشاريع التي يجب الاستثمار فيها وتوزيع الموارد بين المشاريع بناء على تقييم العوائد والمخاطر.

iv. تنفيذ الاستثمارات: يتم بهذه المرحلة تنفيذ المشاريع وتخصيص الموارد وإدارة العمليات.

v. مراقبة وتقييم الأداء: يتم بالمرحلة الأخيرة مراقبة وتقييم أداء المشاريع والاستثمارات ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة.

d. التنبؤ بالاحتياجات المالية: يعتبر جزء أساسي من عملية التخطيط المالي حيث يساعد في تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة. (عبد الحميد؛ عبد النور، 2024، ص 18).
ومن أهم هذه الطرق:

- i. طريقة نسب الموازنة إلى المبيعات: تعتمد هذه الطريقة على تحديد نسبة معينة من المبيعات لكل بند في الموازنة، مما يسمح بتقدير المصروفات والاستثمارات اللازمة لتحقيق هذا المستوى من المبيعات.
- ii. طريقة تحليل الانحدار: تستخدم هذه الطريقة لتحديد العلاقة بين متغير أو أكثر. يتم تحليل البيانات التاريخية للمبيعات والمصاريف لتطوير نموذج يمكن استخدامه للتنبؤ بالمصاريف المستقبلية بناء على حجم مبيعات متوقع.

e. تحليل السيناريو: هو أداة تخطيط تشمل تصور مستقبلي مبني على فرضيات منطقية وواقعية ومبرهنة بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية. وأن تحليل السيناريو يمثل مجموعة مؤشرات مستقبلية تشمل: رؤية مستقبلية، مجموعة افتراضات للأوضاع القادمة، التعامل مع المتغيرات بعيدة المدى، واتخاذ قرارات استراتيجية لمواجهة الحالة المستقبلية. (عبد العال، 2017، ص 20).

خطوات تحليل السيناريوهات: تتم عملية بناء السيناريوهات من خلال المراحل التالية:

- i. وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة: تشمل هذه الخطوة استعراض العناصر الرئيسية في الوضع الراهن وبيان نقاط الضعف والقوة واستخلاص المشكلات والأمور الهامة، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة والسائدة أو التحولات المهمة في المستقبل، ثم يتم استخلاص المشكلات أو القضايا الرئيسية المهمة بتحليل السيناريوهات، ويمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية وخارجية.
- ii. فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له: وتهدف إلى تحليل العلاقات وتحديد الأطراف ذات العلاقة التي تؤثر على القرارات. ويمكن تصنيف القوى المؤثرة من خلال مصفوفة الأثر المقطعية Cross Impact Matrix وتقوم المصفوفة على أساس أن معظم الأحداث ترتبط بتأثير قوى أخرى ، لذا فإن هذه المصفوفة تستخدم لتنظيم البيانات التي تجمع عن الشركة وفحص العلاقات المتبادلة وتدعى بالتأثير المتقاطع، ويمكن تصنيف تلك القوى من حيث قوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين إلى (عالي / ضعيف) تبعا لمستوى تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي يتصف بها المستقبل، ويشمل ذلك:
✓ القوى عالية التأثير مع وجود درجة عالية من عدم اليقين.

- ✓ القوى عالية التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين.
- ✓ القوى ضعيفة التأثير مع وجود درجة عالية من عدم اليقين.
- ✓ القوى ضعيفة التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين.

iii. تحديد السيناريوهات البديلة: بهدف حصر البدائل الممكنة بالنسبة للعوامل المختلفة الداخلة في كل مجال من مجالات التأثير، يتم تحليل العوامل المؤثرة على الشركة أو القوى المؤثرة عليها وتحديد عدد من البدائل الممكنة، وعرض التنبؤات البديلة لكل سيناريو.

تعتمد الدراسات المستقبلية على نوعين من الأساليب وهما: الأساليب التنبؤية Predictive التي تهدف على توقع مستقبل معين، والأساليب الإبداعية Creative التي تتعامل مع المستقبل على أنه مجال مفتوح للتأثير بهدف استكشاف البدائل المستقبلية الممكنة أو المحتملة، وتتضمن هذه الخطوة من خطوات بناء السيناريوهات وصف الحالة الراهنة لأبعاد الظاهرة محل الدراسة، ثم عرض التنبؤات المستقبلية البديلة، ويمكن أن تتضمن البدائل المحتملة للسيناريوهات ثلاثة بدائل:

- ✓ استمرار الوضع الحالي مع إمكانية حدوث تدهور بالأوضاع إلى الأسوأ.
- ✓ تحقيق الاستقرار بإبقاء الوضع على ما هو عليه أو حدوث بعض الإصلاحات والتطوير الجزئي.
- ✓ حدوث تحول كلي ونقلة نوعية من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية الخلاقة.

iv. كتابة السيناريوهات: تتطلب عملية كتابة السيناريوهات استكمال المعلومات سواء بإضافة عوامل أو تفاصيل معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى في السيناريوهات الموضوعية، ثم التعرف على ردود الأفعال المحتملة لكل الأطراف المعنية للتطورات التي يشتمل عليها كل سيناريو. ويتم صياغة كل سيناريو بشكل مستقل وينبغي إبراز صياغة العناصر الثلاثة للسيناريو: الشروط الابتدائية، المسار المستقبلي، والوضع المستقبلي.

v. تحليل نتائج السيناريوهات: يتوقف على الهدف الذي تم من أجله هذه التحليل، حيث يمكن أن يكون مجرد تحليل مقارنة للسيناريوهات وبالتالي وسيلة للتخطيط ورسم السياسات طويلة الأجل، أو بهدف استطلاعي لتحديد الاستراتيجية الواجب الالتزام بها لوضع الرؤية المستقبلية. يجب أن تتوافر في السيناريوهات أو في عملية بنائها وتحليلها بعض الخصائص لتصبح قابلة للتطبيق ومحددة لرؤية مستقبلية واقعية:

- ✓ أن تكون سهلة الفهم لكي ليتم تطبيقه بشكل صحيح وتعديله عند الضرورة لاتخاذ القرار المناسب.

- ✓ أن تكون قادرة على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للبدائل ودعم القرارات المستقبلية.
 - ✓ أن يكون بين السيناريوهات اختلاف واضح من حيث توسيع نطاق الاحتمالات والبدائل.
 - ✓ أن يكون السيناريو ممكن الحدوث وليس وهمي.
 - ✓ أن يتصف السيناريو بالقدرة على توقع الأحداث الهامة أو التي تؤدي إلى تغير كبيرة بالأحداث.
 - ✓ أن يكون لتحليل السيناريوهات قيمة أو فائدة لتطوير عملية اتخاذ القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل.
- (عبد العال، 2017، ص 24-29).

3. الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة الشركة. كما تعرف بأنها مجموعة من المهام التي تؤديها الإدارة وتحدد توجهات تطورها المستقبلي. (عزير، 2022، ص 11).

تشمل الإدارة الاستراتيجية عدة نشاطات أساسية ومتداخلة وهي:

- i. تحليل البيئة أو التحليل الاستراتيجي **Environment Analysis**: يقصد بالتحليل البيئي تحديد وتقييم المعلومات وظروف البيئات المحيطة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها الشركة وتقديمها للإدارة. (العريقي، 2011، ص 15)
- عناصر البيئة الخارجية العامة:** تشمل العناصر التي تقع خارج نطاق الشركة ويصعب على الإدارة السيطرة عليها، حيث تتأثر الشركات بالعناصر البيئية العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية والدولية. وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تمكين الشركة من ممارسة أعمالها في إطار الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتحديات التي تواجهها والتعامل معها.
- **العوامل الاقتصادية:** تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل كبير على الشركات، حيث تعكس العديد من الفرص والتحديات حيث تشجع الأوضاع الاقتصادية الجيدة على الاستثمار. ومن أهم المؤشرات الاقتصادية إجمالي الدخل القومي، معدلات الفائدة والصراف، ومعدلات التضخم وغيرها.
 - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تؤثر الظروف الاجتماعية على أنشطة الشركات، وتشكل الاحتفال بالأعياد والمناسبات فرص للعديد من الشركات. وتشمل العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، وارتفاع مستوى التعليم، والتركييب السكاني وغيرها.

- العوامل التكنولوجية: تعتبر العوامل التكنولوجية غير ثابتة بل أنها تتطور بتطور الاختراعات والتي تخلق الفرص والتحديات. وتشمل التغيير التكنولوجي، والبحث العلمي والتحول الرقمي وأمن المعلومات وتقديم الخدمات الالكترونية وغيرها.
- العوامل القانونية والسياسية: تشجع الظروف السياسي على الاستثمار وخلق الفرص، بينما تعتبر الأوضاع السياسية غير المستقرة عنصر تهديد، وتشمل الاستقرار السياسي، العلاقات الدبلوماسية، الدعم والانفاق الحكومي وغيرها. كما تشجع قوانين الاستثمار والضرائب والرسوم الجمركية على الاستثمار، وتعتبر الضرائب المرتفعة تهديد للمنظمات. (العريقي، 2011، ص 69-74).
- عناصر البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى بالبيئة التنافسية وتمارس تأثير متفاوت على الشركات حيث ترتبط بصياغة أهداف الشركة، وبالرغم من صعوبة السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها. ويرى Porter أنه كلما زادت قوة أي عامل من العوامل كلما انخفضت قدرة الشركة على رفع أسعارها وتحقيق الأرباح وتشكل هذه العناصر تهديد للشركة وتضعف قوتها. وتتضمن:
 - التنافس بين الشركات: يعتبر التنافس بين الشركات من أهم العناصر المؤثرة على الصناعة، فإذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرص في رفع الأسعار وتحقيق الأرباح تكون كبيرة.
 - دخول منافسين جدد: إن احتمال دخول منافسين جدد يشكل تهديد للشركات كونها تضعف الطاقة الإنتاجية وتتقاسم السوق معها.
 - القوة التفاوضية للموردين: يشكل الموردون تهديد للشركة عندما يكون لديهم القدرة على فرض الأسعار، مما ينعكس على جودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة.
 - القوة التفاوضية للمشتريين: يشكل المشتريين عامل تهديد تنافسي عندما يطلبون الشراء بأسعار منخفضة أو الحصول على خدمات أفضل.
 - مخاطر المنتجات البديلة: هي منتجات تختلف في الظاهر لكنها تشبع نفس الاحتياجات. (العريقي، 2011، ص 75-82).
- عناصر البيئة الداخلية: يقصد بالبيئة الداخلية القوى التي تعمل داخل الشركة وتقع ضمن سيطرة الإدارة لتشكل نقاط للقوة والضعف للشركة. وتشمل:
 - الهيكل التنظيمي: الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة.
 - ثقافة الشركة: مجمل ما تكتسبه الشركات من قيم ومعتقدات واعراف وأفكار وسلوكيات.

- موارد الشركة: ولها أهمية وظيفية متعددة وتقسم موارد وأنشطة الشركات إلى:
أنشطة أساسية (الإنتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، البحوث والتطوير)
أنشطة داعمة (المالية، الموارد البشرية، نظم المعلومات، المستودعات). (العريقي، 2011، ص 94-109).

ii. صياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation:

تعرف الاستراتيجيات بأنها تحديد أهداف وغايات المؤسسة على المدى البعيد وتخصيص الموارد وتحقيقها، وتبدأ الاستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى من خلال خطة عمل ثم التعرف على البيئة وتحليلها. ويتم تنفيذ الاستراتيجية عندما تعتمد الشركة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها وتحولها إلى أفعال تؤكد فاعلية الاستراتيجية المعتمدة. (الزهراني، 2021، ص 149).

ويقصد بنظام التخطيط الاستراتيجي وضع وإنشاء الأهداف وتحديد الخطوات التنفيذية المناسبة لتحقيق الأهداف، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على مدخل العقلانية ويفترض بأن عملية التخطيط هي عملية منتظمة وتحليلية تتم بخطوات منتظمة ومتابعة وتوفير معلومات كاملة. (العريقي، 2011، ص 32). كما تعتبر الاستراتيجيات من الطرق الإدارية المهمة والتي تساهم في نجاح المنشأة وتعزيز تأقلمها مع بيئات العمل الداخلية والخارجية وتتلخص أهميتها بالنقاط التالية:

- ✓ تعزيز قدرة المدراء على الاستجابة والوعي بالمتغيرات الداخلية والخارجية.
 - ✓ تطوير وتنمية الأفكار المستقبلية.
 - ✓ التوقع الدقيق للنتائج الاستراتيجية.
 - ✓ تحسين وتطوير الأداء المالي طويل الأجل للمنشأة.
 - ✓ تنسيق وتوحيد كافة الجهود والأقسام للوصول إلى الأهداف.
 - ✓ تعزيز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الاستراتيجية.
 - ✓ تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة على الشركة. (الزهراني، 2021، ص 149).
- وبالتالي، تشمل صياغة الاستراتيجيات تطوير رسالة الشركة ووضع الأهداف طويلة الأجل بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجية المناسبة. (العريقي، 2011، ص 16).

iii. **التطبيق الاستراتيجي Strategies Implementation**: يتوجب على الشركة تحديد الأهداف

السنية ورسم السياسات ووضع الحوافز وتوزيع الموارد حتى يتم تنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها ضمن هيكل تنظيمي فعال وتوجيه الجهود التسويقية وتجهيز الموازنات وتطوير أنظمة المعلومات وربط تعويضات الموظفين بالأداء. (العريفي، 2011، ص 16).

iv. **الرقابة الاستراتيجية Strategies Evaluation**: تشمل رصد وتقييم مراحل الإدارة الاستراتيجية

بشكل عام للتأكد من التطبيق بالشكل المناسب مقارنة بالأهداف المرسومة واتخاذ الإجراء لتصحيح أي انحراف عن الأهداف. (العريفي، 2011، ص 17).

أنواع الاستراتيجيات العامة: تعتبر الاستراتيجيات العامة التي وضعها بورتر من أهم الاستراتيجيات المتبعة وتقسم إلى ثلاث استراتيجيات للتعامل مع القوى التنافسية:

- a. استراتيجية التميز: تقدم الشركة منتجات متميزة للعملاء وتتميز بها عن منتجات المنافسين.
- b. استراتيجية قيادة التكلفة: تقدم الشركة منتجات مقبولة للعملاء بكلفة أقل من منتجات المنافسين.
- c. استراتيجية التركيز: وتأخذ شكلين وهما التركيز على خفض التكاليف من خلال التركيز على تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، والتركيز على التميز من خلال تقديم منتجات مميزة عن منتجات المنافسين. (الزهراني، 2021، ص 149).

المستويات الاستراتيجية:

- **استراتيجية الشركات Corporate Strategies**: تركز على الشركات كلها وتستخدم هذه الاستراتيجية في الشركات التي تتكون من وحدات أعمال تعمل في أسواق متعددة، ويمكن للشركات تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق مشاركة التقنيات والموارد بين وحدات الأعمال، وزيادة فعالية رأس المال، وتطوير علامة تجارية قوية، وتستخدم أدوات مثل: مصفوفة بوسطن الاستشارية، واستراتيجيات بورتر العامة في هذه الاستراتيجية.
- **استراتيجية وحدة الأعمال Business Strategies**: تركز هذا الاستراتيجية على قطاع الأعمال وتحسين الوضع التنافسي، ولتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات تعتمد الشركات على التحليل التنافسي واستكشاف الإمكانيات المتاحة في الشركات، ومن الأدوات المفيدة في هذه الاستراتيجية: التحليل الرباعي SWOT لتحديد الفرص والتحديات، والقوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر.

- **الاستراتيجية الوظيفية Function Strategies:** تسعى إلى تحسين فعالية الوظائف وتحقيق الكفاءة في مجال وظيفي معين داخل الشركات لتزويد وحدة الأعمال بميزة تنافسية، وعليه يكون لدينا استراتيجية إنتاج، واستراتيجية تسويق، واستراتيجية للموارد البشرية وهكذا.
- **استراتيجية التشغيل Operation Strategies:** تسعى لتطور وتحسين عمل الوحدات التشغيلية. إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية مثل تخصيص الموارد وتحديد شكل المنتجات والأسواق والاستثمارات. وقد تحتوي تغيرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة. إلا أن التطبيق يتطلب مشاركة من مستويات إدارية أدنى. (عزير، 2022، ص 10-11).

4. استراتيجيات الإدارة المالية:

- يقصد بالاستراتيجية المالية الخطط المالية طويلة الأجل وتوضع من قبل متخذي القرارات المالية، حيث تسعى إلى إيجاد سياسة مالية مناسبة وملائمة لتكثيف من خلالها مع محيطها وتوسعى إلى خدمة إستراتيجية نمو الشركة، وتعمل الإستراتيجية المالية في ثلاث اتجاهات: استراتيجيات نمو الربح، استراتيجية تقوية المركز المالي، استراتيجية تصحيح الهيكل التمويلي. (صفية، 2020، ص 112) وتشمل الاستراتيجيات المالية الأنشطة المرتبطة بتحليل البيانات المالية، وتخطيط الميزانيات، ومراقبة النفقات، وتوجيه الاستثمارات، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المالية. وتركز على الاستخدام الأمثل للموارد المالية لضمان النمو والاستدامة، واتخاذ قرارات مالية تعتمد على تحليل البيانات التاريخية والتنبؤ بالمستقبل، وتسهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز التنافسية. ومن أبرزها:
1. **استراتيجية إدارة السيولة:** تقوم على إدارة وتنظيم التدفق النقدي الداخلة والخارجة وتتطلب إدارة السيولة تنظيم وتخطيط الموارد المالية ومراقبة المركز النقدي وتوقع الاحتياجات النقدية وضمان وجود سيولة كافية، كما تضع إجراءات وشروط الإقراض والاقتراض.
 2. **استراتيجية إدارة المخاطر:** تقوم على تقييم وإدارة المخاطر المختلفة وتصنيفها ووضع الخطط والبرامج لمواجهتها والسيطرة عليها أو تجنبها أو نقلها لطرف آخر. ومنها مخاطر الائتمان، والسيولة، والسوق ومخاطر تغير أسعار الصرف والفائدة.

3. استراتيجية إدارة التكاليف: تهتم بتحليل وتقييم البيانات المالية ووضع الموازنات التقديرية التي تعكس خطط العمل السنوية وتؤدي إلى تحقيق الأهداف، ومراقبتها بشكل مستمر لضبط النفقات وضمان عدم تجاوزها للحد المسموح به.
4. استراتيجية إدارة الاستثمار: تقوم على إعداد الدراسات اللازمة للمشاريع المخطط لها والتي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرار الاستثماري أو رفض المشروع، وتلجأ إلى تنوع المحفظة الاستثمارية بتوزيع الأصول مثل الأسهم والسندات والعقارات والتي تحقق أعلى عائد على الاستثمار.
5. استراتيجية إدارة التمويل: تعتمد على اختيار مصادر التمويل الأفضل اللازمة لتمويل المشاريع على المدى القصير والطويل ودراستها مالياً، واتخاذ القرارات التمويلية للحصول على التمويل المناسب بأقل كلفة ممكنة، وتنوع مصادر التمويل التي تشكل الهيكل التمويلي.
6. استراتيجية توزيع الأرباح: يتم بموجبها تحديد سياسة توزيع الأرباح للشركاء وتشكيل الاحتياطات.
- خطوات تقييم الاستراتيجيات:**

- تحليل الأداء المالي: يتم مراجعة القوائم المالية مثل المركز المالي وقائمة الدخل لتحديد مدى تحقيق الأهداف المالية، ومقارنة الأداء المالي الحالي بالأداء المتوقع.
- تقييم تأثير استراتيجيات الإدارة المالية: يمكن تقييم تأثير الاستراتيجيات المالية وقياس مدى تحقيقها للنمو وتعزيز الأداء المالي على المدى الطويل.
- إدارة الميزانيات والمخاطر: وضع خطط مالية شاملة تشمل الميزانيات والتوقعات المالية وتقييمات المخاطر يساعد في تحقيق الاستقرار المالي والنمو، تقييم المخاطر المرتبطة بالاستراتيجية المالية مثل تقلبات السوق وأسعار الفائدة، ووضع خطط للتحوط ضد المخاطر المالية المحتملة.
- تحليل التدفقات النقدية: مراقبة التدفقات النقدية الفعلية ومقارنتها بالمخطط لها يساعد في تحسين إدارة رأس المال واتخاذ قرارات مالية أكثر دقة. تحليل التدفقات النقدية التشغيلية والاستثمارية والتمويلية لمعرفة مدى قدرة الشركات على تمويل عملياتها، والتأكد من وجود سيولة كافية لدعم النمو دون التأثير على الاستقرار المالي.
- مقارنة استراتيجيات الإدارة المالية: يمكن للمؤسسات مقارنة استراتيجياتها المالية المختلفة لمعرفة أيها أكثر فعالية في تحقيق النمو، وتحليل تأثير كل استراتيجية على الربحية والاستدامة المالية.

يرى الباحث بأن على الإدارة تنمية وتطوير الفكر الاستراتيجي لديها، ووضع استراتيجيات فعالة والسعي لإنجاحها وتطويرها باستمرار واعتماد طرق التحليل الاستراتيجي المناسبة لقطاع أعمالهم، واستخدام التحليل المالي كأداة فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف وصياغة استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحسين الأداء وتطوير الأداء المالي. كما يرى الباحث بأن التخطيط المالي يلعب دور محوري في تحسين وتطوير الأداء المالي، ويساعد في تحقيق أداء مالي أكثر استقرار وكفاءة. وأن إعداد الموازنة التقديرية يساعد في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة، وأن وجود إدارة مالية فعالة يحد من الانحرافات المالية ويعزز الاستقرار والاستمرارية.

يجب على الإدارة المالية معالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء المالي من خلال وتدريب الموظفين على مهارات التحليل والتنبؤ والتخطيط والاستفادة من نقاط القوة لتنمية الابداع والابتكار، والاستفادة من فرص التطور التكنولوجي وميزات الذكاء الاصطناعي لرفع الكفاءة المالية.

الفصل الثاني

تقييم وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية للشركة X

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل الدراسة التطبيقية لتقييم وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية لشركة صناعية X، والإجابة على تساؤلات البحث، تم اتباع الخطوات التالية:

1. تقييم وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية للشركة الصناعية X من خلال:
 - إجراء تحليل مالي للبيانات المالية لعام 2024 لاكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
 - مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة والمخطط لها في الموازنة التقديرية لعام 2024.
2. تطوير استراتيجيات الشركة من خلال:
 - ✓ إجراء تخطيط مالي بهدف تحقيق الأهداف المالية لعام 2025، من خلال أدوات التخطيط المالي:
 - ✓ التخطيط المالي باستخدام الموازنات التقديرية، وضع موازنة تقديرية لعام 2025.
 - ✓ تخطيط الأرباح باستخدام تحليل التعادل، تحديد أهداف المبيعات لعام 2025.
 - ✓ تخطيط الاستثمارات باستخدام تحليل الفرص والمخاطر لعام 2025.
 - ✓ التنبؤ المالي باستخدام تحليل السيناريوهات المحتملة للعام 2025.
3. تطوير الاستراتيجيات المالية بهدف تطبيق الخطة وتحقيق الأهداف المالي للشركة الصناعية X لعام 2025.

ولكن قبل البدء بالدراسة العملية، سيتم:

- 1- التعرف على طبيعة عمل ورؤية ورسالة الشركة الصناعية المدروسة في قطاع الأعمال بهدف بناء فهم شامل عن الشركة المدروسة واستراتيجياتها الحالية.
- 2- استعراض الموازنة التقديرية للشركة لعام 2024 والاستراتيجيات العامة والمالية السابقة، وصولاً إلى نتائج الأعمال المقارنة للأعوام 2023-2024.

1. تعريف بالشركة الصناعية X واستراتيجيات العام 2024:

يهدف التعرف بالشركة واستراتيجياتها إلى بناء فهم شامل لطبيعة عمل ورؤية ورسالة الشركة الصناعية المدروسة في قطاع الأعمال واستراتيجياتها الحالية.

تأسست الشركة الصناعية X بالعام 2019 بموجب النظام الأساسي، وهي شركة محدودة المسؤولية تخضع لأحكام قانون الشركات رقم 29 لعام 2011، تعمل الشركة بمجال صناعة المواد الغذائية من عصائر وبوظة وحلويات، وقد اتخذت الشركة مركز رئيسي لها في مدينة دمشق، وتم تحديد رأسمال الشركة بمبلغ خمسة ملايين موزعة على 1000 حصة قيمة الحصة 5000 ليرة، وقد تطور عمل الشركة وتوسعت أعمالها بشكل كبير، حيث تم افتتاح عدة صالات بيع جديدة، وتعددت المنتجات والأصناف التي تنتجها لتلبي احتياجات ورغبات العملاء وأصبحت العلامات التجارية وعنوان للجودة والأداء المتميز.

رؤية ومهمة الشركة:

الرؤية: تسعى الشركة إلى أن تصبح من العلامات التجارية المتميزة بمنتجاتها ذات الجودة العالية والمعدة وفق أحدث المعايير الدولية.

المهمة: العمل على تلبية احتياجات العملاء وتقديم منتجات تلبي رغباتهم، وإعدادها ضمن بيئة صحية وسليمة وبما يحقق المنفعة للأطراف ذات العلاقة ومساهمتها في المسؤولية الاجتماعية. **قيم الشركة:** تتمثل في العمل الطموح والتطلع إلى مستقبل واعد واتخاذ قرارات تعزز مسؤولية الجميع.

- الانتماء: ترسيخ روح الانتماء والعمل بروح الفريق الواحد بفعالية وكفاءة عالية.
- الأمانة: تعزيز مبادئ الأمانة والمصداقية والشفافية من خلال تقديم منتجات صحية.
- الالتزام: تلبية كافة احتياجات العملاء والالتزام بتقديم منتجات تفوق توقعاتهم وبجودة عالية.
- الثقة: كسب ثقة العملاء من خلال تقديم منتجات بجودة عالية والعمل على تحقيق النمو والانتشار.
- دعم الموظفين: الاهتمام بالموظفين ورفع كفاءتهم وتطوير خبراتهم ومكافأة المتميزين منهم.

1.1. الاستراتيجيات العامة للشركة لعام 2024:

- تعتبر الاستراتيجيات العامة الأساس لإصدار القرارات الإدارية بالشركة، حيث تسعى الإدارة من خلال هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في بناء علامة تجارية قوية وتعظيم الثروة والارتقاء في قطاع الأعمال، وقد حددت الشركة استراتيجياتها لعام 2024. كما يلي:
- ✓ التواصل مع العملاء وتلبية متطلباتهم ومعالجة الشكاوى بهدف تحقيق الرضى لديهم، مما سينعكس على إيرادات الشركة بزيادة حجم وقيمة المبيعات.
 - ✓ الانتشار بالأسواق وتكثيف جهود المبيعات وبهدف زيادة الحصة السوقية وفتح قنوات تسويق جديدة، مما سينعكس على حجم وقيمة المبيعات.
 - ✓ الالتزام بمعايير الصحة والسلامة الغذائية بهدف المحافظة على الجودة ومطابقة المواصفات، مما سينعكس على رضى العملاء وثقتهم بمنتجات الشركة ويحقق هدف الشركة ببناء علامة تجارية قوية.
 - وقد استمدت الشركة أهدافها من رؤية الشركة وقيمها المتمثلة بالعمل الطموح والتفائل بالمستقبل والتعاون والالتزام بالقوانين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تم وضع مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتطلب وضع البرامج والخطط السنوية، وتعتبر مؤشرات الأداء الأساس للانطلاق بخطة العمل وتحقيق الأهداف. كما وضعت الشركة استراتيجيتها بناء على الأهداف المطلوبة، واعتمدت استراتيجية التطوير التكنولوجي لتقديم أفضل المنتجات وتعزيز تواجدها بالأسواق.

1.2. الأهداف الاستراتيجية المالية لعام 2024:

- سعت الإدارة المالية إلى وضع استراتيجيات دفاعية لمواجهة التحديات في البيئة الخارجية، والتي من شأنها أن تنعكس على أدائها المالي.
- وقد ارتكزت الاستراتيجيات المالية لعام 2024 على ما يلي:
- ✓ وضع الموازنة التقديرية والتي تضمن تحقيق أرباح مقبولة عند مستوى إنتاج جيد، تهدف الاستراتيجية إلى ضبط النفقات والإيرادات مما سينعكس مؤشرات الربحية بزيادة صافي الربح.
 - ✓ تخفيض المصاريف الإدارية إلى الحد الأدنى، وتهدف الاستراتيجية إلى تخفيض نسبة المصاريف الإدارية من الإيرادات السنوية مما سينعكس على مؤشرات الربحية بزيادة صافي الربح.

- ✓ ضبط المستودعات والرقابة على المخزون، وتهدف الاستراتيجية إلى تخفيض نسب الهدر والتلف إلى الحد الأدنى مما سينعكس على هامش الربح الإجمالي، وضبط حدود التخزين ضمن الحد الأدنى والأعلى للمواد مما يحسن من مؤشرات معدل دوران المخزون ونسب السيولة والمديونية.
- ✓ الرقابة على المبيعات ووضع سياسة التسعير بناء على أسعار المنافسين، بهدف المحافظة على الحصة السوقية والوضع التنافسي للشركة مما ينعكس على إيرادات الشركة بالارتفاع.
- ✓ تشكيل الاحتياطات لمواجهة المخاطر والحالات الطارئة، بهدف مواجهة مخاطر انخفاض الإيرادات وعدم القدرة على سداد الالتزامات المستحقة و ينعكس على مؤشرات المالية بارتفاع نسب المديونية.
- ✚ لدى دراسة الاستراتيجيات المالية الموضوعة لاحظ الباحث وجود ضعف بالاستراتيجيات كونها استراتيجية دفاعية تفتقر إلى الطموح والجرأة، ويرى الباحث بأن هناك فجوة واضحة بين الاستراتيجيات العامة والاستراتيجيات المالية حيث قامت الشركة بوضع استراتيجية عامة للتوسع والانتشار بالأسواق، بينما اتصفت الاستراتيجيات المالية بالعموم وعدم تحديد نسب واضحة والتخصيص الموارد بشكل جيد ولجأت إلى لتخفيض المصاريف والنفقات والمحافظة على الحصة السوقية والوضع التنافسي للشركة.

1.3. الموازنة التقديرية لعام 2024:

تبين الموازنة التقديرية لعام 2024 والتي تم إعدادها وضمن عملية التخطيط المالي ببداية العام بناء على أهداف الشركة واستراتيجياتها، والتي ظهرت كما يلي:

جدول رقم (2.1) الموازنة التقديرية لعام 2024

الأرقام بالملايين

الفعلي 2023		التقديري 2024		البيان
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
100.0%	11,169	100.0%	17,000	صافي المبيعات
45.6%	5,095	45.0%	7,650	تكلفة المبيعات
54.4%	6,074	55.0%	9,350	هامش الربح
4.3%	485	5.3%	900	مصاريف رواتب واجور
1.1%	125	1.2%	200	مصاريف صيانة
0.2%	20	0.1%	25	مصاريف الكهرباء والمياه
6.6%	735	5.4%	920	مصاريف المحروقات
5.2%	581	4.7%	800	مصاريف تشغيلية اخرى
17.4%	1,946	16.7%	2,845	اجمالي المصاريف التشغيلية
37.0%	4,128	38.3%	6,505	هامش الربح التشغيلي
13.1%	1,465	12.4%	2,100	مصاريف نقاط البيع
5.3%	595	5.3%	900	مصاريف النقل والتوزيع
1.0%	113	0.7%	125	مصاريف التسويق
19.5%	2,173	18.4%	3,125	مصاريف البيع والتسويق
3.4%	384	3.8%	650	مصاريف الرواتب الادارية
0.1%	14	0.1%	14	مصاريف الايجار
0.4%	48	0.4%	60	مصاريف مالية وقانونية
2.5%	284	3.3%	569	مصاريف إدارية اخرى
1.9%	213	1.3%	215	فوائد مدينة
8.4%	943	8.9%	1,508	المصاريف الادارية
9.1%	1,012	11.0%	1,872	صافي الربح قبل الضرائب
2.4%	267	2.9%	494	ضريبة الدخل
6.2%	745	8.0%	1,378	صافي الربح

لدى الاطلاع وتقييم الموازنة التقديرية لاحظ الباحث ما يلي:

- لم يتم توضيح مصادر المبيعات التقديرية، وكيف سيتم زيادتها بنسبة 52%، مما يدل على عدم وجود خطة مبيعات واضحة.
 - عدم وجود توافق بين الاستراتيجيات المالية لعام 2024 والموازنة التقديرية لنفس العام، حيث لم تحدد الاستراتيجيات نسبة المصاريف التشغيلية المطلوب تخفيضها، مما يدل على عدم استناد الموازنة لخطة واضحة لإدارة نفقاتها.
 - عدم ارتباط الموازنة التقديرية بالاستراتيجيات المالية لعام 2024، حيث أظهرت الموازنة التقديرية ارتفاع نسبة المصاريف الإدارية من 8.4% بالعام 2023 إلى 8.9% بالعام 2024 بينما تم وضع استراتيجية تخفيض النفقات والمصاريف الإدارية إلى الحد الأدنى.
 - عدم توضيح أسباب ارتفاع نسبة الرواتب والأجور التشغيلية المتوقعة من 4.3% بالعام 2023 إلى 5.3%، وارتفاع نسبة الرواتب والأجور الإدارية من 3.4% بالعام 2023 إلى 3.8% بالعام 2024.
 - عدم توضيح أسباب ارتفاع نسبة المصاريف الإدارية الأخرى المتوقعة من 2.5% بالعام 2023 إلى 3.3% بالعام 2024، مما يدل على عدم وضوح الرؤية لدى الإدارة اتجاه النفقات المتوقعة.
 - عدم توضيح أسباب ارتفاع نسبة مصاريف الصيانة المتوقعة من 1.1% بالعام 2023 إلى 1.2% بالعام 2024، مما يدل على عدم وجود خطة صيانة سنوية.
- يرى الباحث أن غياب الوضوح في بيانات الموازنة التقديرية، إلى جانب ضعف الشفافية وغياب المرونة في إعدادها، يؤدي إلى تحويل الموازنة إلى أداة شكلية لا تعبر عن رؤية الإدارة أو التزامها بالتنفيذ الفعلي. مثل هذا الضعف في الموازنة التقديرية قد يؤدي إلى نتائج سلبية في نهاية الفترة المالية، مثل تحقيق خسائر غير متوقعة أو تراجع في مؤشرات الأداء المالي. بناء على ذلك، يوصي الباحث بضرورة إعادة هيكلة عملية إعداد الموازنة التقديرية لتكون أكثر شفافية ومرونة، من خلال مشاركة كافة الأقسام بالشركة وبما يعكس الأهداف الاستراتيجية. كما ينصح بتطبيق أدوات التحليل الديناميكي والتنبؤ المالي لربط بنود الموازنة بشكل مباشر بالاستراتيجيات، بما يضمن التوافق بين السياسات المالية والرؤية طويلة الأجل.

2. تقييم وتطوير استراتيجيات الإدارة المالية لعام 2024:

تركز أهداف البحث على تقييم الاستراتيجيات المالية الحالية عبر تحليل دقيق ومعمق للقوائم المالية، وقياس مدى استجابة هذه الاستراتيجيات للمتغيرات الداخلية والخارجية.

2.1. تقييم المركز المالي للشركة:

تبرز أهمية تقييم المركز المالي للشركة لعام 2024 من خلال دراسة التغيرات بقيم عناصر المركز المالي مقارنة بقيم تلك العناصر بالعام السابق ونسبتها من إجمالي الأصول، بهدف قياس مدى تطورها.

وقد ظهرت قائمة المركز المالي كما في 2024-12-31 كما يلي:

جدول رقم (2.2) تقييم المركز المالي للشركة لعام 2024

الأرقام بالملايين

2023		2024		البيان
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
53.5%	1,756	57.2%	2,556	صافي الأصول الثابتة
4.6%	151	3.6%	163	مدينون
21.1%	694	21.4%	957	المخزون
14.9%	490	5.7%	255	مدفوعات مقدما
5.9%	193	12.1%	541	الأموال الجاهزة
46.5%	1,528	42.8%	1,916	الأصول المتداولة
100.0%	3,284	100.0%	4,472	اجمالي الأصول
14.6%	480	10.7%	480	رأس المال
-2.5%	-82	5.4%	242	جاري الشركاء
18.8%	619	30.1%	1,344	أرباح محتجزة
2.3%	75	2.8%	125	احتياطيات
33.3%	1,092	49.0%	2,191	حقوق الملكية
40.7%	1,337	26.8%	1,197	قروض طويلة الأجل
40.7%	1,337	26.8%	1,197	الالتزامات طويلة الأجل
15.7%	514	14.4%	645	الدائنون
5.4%	177	3.9%	174	مؤونات
5.0%	164	5.9%	265	مصاريف مستحقة
26.0%	855	24.2%	1,084	الالتزامات المتداولة
100.0%	3,284	100.0%	4,472	اجمالي الالتزامات

a. من خلال تقييم الهيكل الاستثماري للشركة تبين لنا التالي:

✓ ارتفاع صافي قيمة الأصول الثابتة بنسبة 45% وبمبلغ قدره 800 مليون، مما يدل على توجه الشركة للتوسع في الأنشطة الاستثمارية. ولدى الاطلاع على قيمة العناصر الفرعية تبين لنا التالي:

الأرقام بالملايين	جدول رقم (2.3) التغيير في صافي الأصول الثابتة لعام 2024		
	2023	2024	البند
	298	302	صافي الأراضي والمباني
	700	1,356	صافي الآلات والتجهيزات
	150	160	صافي الأثاث والمفروشات
	100	140	صافي التجهيزات التقنية
	338	398	صافي شبكات التكييف والتبريد والوقود
	170	200	صافي وسائل النقل
	1,756	2,556	صافي الأصول الثابتة

يظهر الجدول السابق التغيير في قيم بنود الأصول الثابتة بين الأعوام 2023 - 2024 ومن أهمها:

ارتفاع صافي قيمة الآلات والتجهيزات بنسبة 94% نتيجة شراء تجهيزات صناعية حديثة مما يدل على توجه الإدارة للاستثمار في الصناعة.

ارتفاع صافي قيمة التجهيزات التقنية بنسبة 40% نتيجة شراء تجهيزات تقنية والإلكترونية جديدة مما يدل على توجه الإدارة للاستثمار في التكنولوجيا.

بالعودة إلى الجدول رقم (2.2) نجد:

✓ ارتفاع في قيمة الأصول المتداولة بنسبة 25% وبمبلغ قدره 388 مليون، حيث يتضح ارتفاع قيمة المخزون بنسبة 38%، وذلك بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية وبالتالي قيمة المخزون، مما انعكس على نشاط وسيولة الشركة.

✓ ارتفاع قيمة النقدية بنسبة 180% وبمبلغ قدره 348 مليون، وذلك بسبب تغير أسعار الصرف، مما انعكس على السيولة.

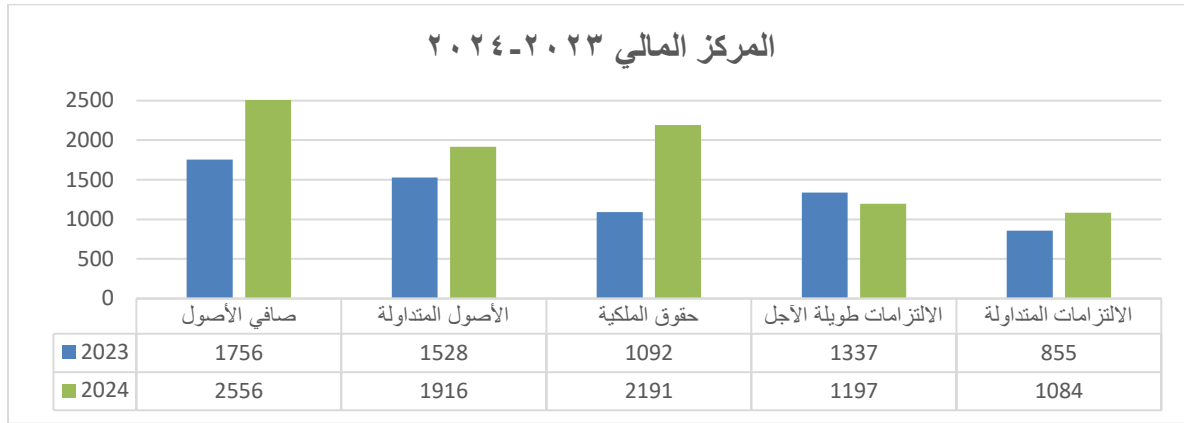
b. من خلال تقييم هيكل التمويل تبين لنا التالي:

✓ ارتفاع في حقوق الملكية بنسبة 100% وبمبلغ قدره 1099 مليون عن السنة السابقة، نتيجة ارتفاع الأرباح المحتجزة، وتشكيل احتياطات للطوارئ بالإضافة إلى التغييرات بالحسابات الجارية للمالكين.

✓ انخفاض في القروض طويلة الأجل بنسبة 11% وبمبلغ قدره 140 مليون، ما يشير على التزام الإدارة بتسديد القروض المستحقة عليها ووفاء بالتزاماتها من أنشطتها التشغيلية.

2.2. تحليل بيانات قائمة المركز المالي لعام 2024:

تبرز أهمية تحليل المركز المالي للشركة لعام 2024 من خلال تحليل قيم العناصر الرئيسية والفرعية بالهيكل الاستثماري ومقابلتها بعناصر الهيكل التمويلي للشركة. ويظهر الشكل التالي أهم التغيرات بالعناصر الرئيسية بالمركز المالي كما في 2024-12-31:



شكل رقم (2.1) المركز المالي 2024-2023

معدل دوران المخزون:

16 مرة = 694 / 11,169	العام 2023
21 مرة = 957 / 20,069	العام 2024

✓ يعتبر ارتفاع معدل دوران المخزون مؤشر إيجابي يدل على قدرة الشركة على بيع منتجاتها خلال فترة قصيرة، مما يقلل من تكاليف التخزين.

معدل دوران الذمم المدينة:

21 مرة = 151 / 3,214	العام 2023
35 مرة = 163 / 5,662	العام 2024

✓ يعتبر ارتفاع معدل دوران الذمم المدينة مؤشر إيجابي يدل على قدرة الشركة على تحصيل الذمم خلال فترة قصيرة، حيث بلغت المبيعات الآجلة مبلغ 5,662 مليون بالعام 2024 بينما كانت مبلغ 3,214 مليون بالعام 2023.

صافي رأس المال العامل:

العام 2023	$1528 - 855 = 673$ مليون
العام 2024	$1916 - 1084 = 832$ مليون

✓ تعتبر زيادة صافي رأس المال العامل مؤشر إيجابي يدل من جانب على قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من مواردها، ومن جانب آخر يدل على عدم قدرة الشركة على توظيف السيولة النقدية الفائضة لديها بشكل جيد.

نسبة التداول:

العام 2023	$1.79 = 855 - 1528$
العام 2024	$1.77 = 1084 - 1916$

✓ تعتبر نسبة التداول بالشركة جيدة مقارنة بالنسبة المعيارية 1.6 للقطاع الصناعي، يدل على امتلاك الشركة أصولا متداولة كافية لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل.

نسبة النقدية:

العام 2023	$22,5\% = 855 / 673193$
العام 2024	$49,9\% = 1084 / 541$

✓ يعتبر ارتفاع نسبة النقدية مؤشر إيجابي يدل من جانب يدل على قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من الأموال الجاهزة، ومن جانب آخر يعتبر مؤشر على عدم قدرة الشركة على توظيف السيولة النقدية الفائضة لديها بشكل جيد.

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول:

العام 2023	$67\% = 3284 / 855 + 1337$
العام 2024	$51\% = 4472 / 1084 + 1197$

✓ يعتبر انخفاض نسبة الديون مؤشر إيجابي يدل على قدرة الشركة على تمويل الأنشطة الاستثمارية والتشغيلية من مصادر تمويل داخلية وعدم اعتمادها على أموال الغير.

نسبة تغطية الفوائد:

العام 2023	$3.7 \text{ مرة} = 213 / 799$
العام 2024	$8.2 \text{ مرة} = 218 / 1,778$

✓ يعتبر ارتفاع نسبة تغطية الفوائد مؤشر إيجابي يدل على قدرة الشركة على سداد الفوائد من الأرباح.

2.3. تقييم نتائج الأعمال لعام 2024:

تبرز أهمية تقييم نتائج الأعمال للشركة لعام 2024 من خلال دراسة التغيرات بقيم عناصر قائمة الدخل مقارنة بقيم تلك العناصر بالعام السابق، ونسبة كل عنصر من صافي المبيعات بهدف تقييم الأداء المالي للشركة، وكذلك مقارنتها بقيم تلك العناصر بالموازنة التقديرية والمخطط لها ببداية العام بهدف إظهار الانحراف بالموازنة واكتشاف نقاط القوة والضعف. وقد ظهرت قائمة الدخل للشركة لعام 2024 كما يلي:

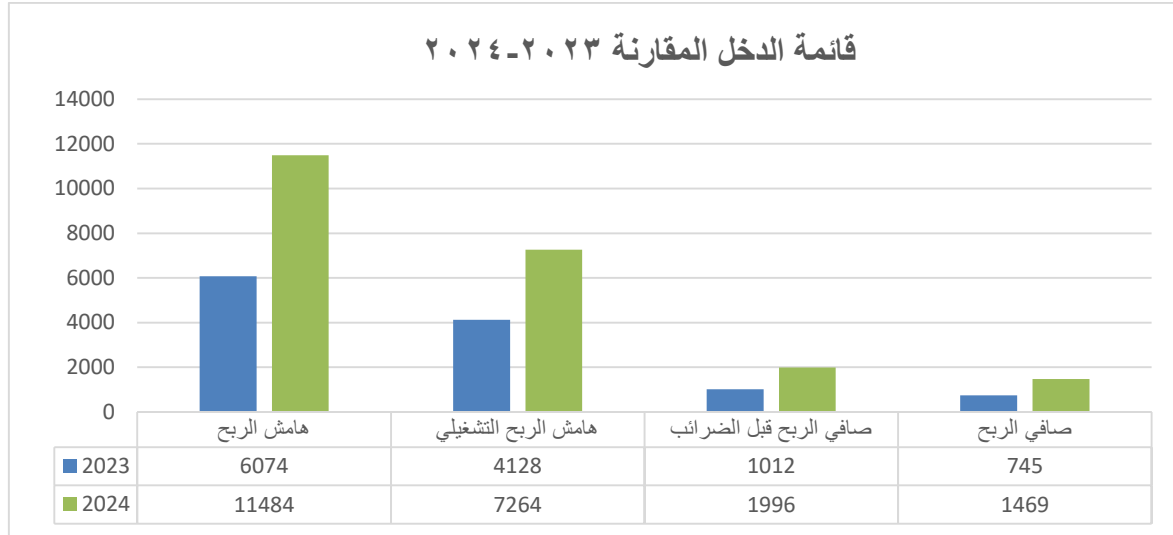
الأرقام بالملايين						جدول رقم (2.4) تقييم قائمة الدخل للشركة لعام 2024					
الفعلي 2023		التقديري 2024		الفعلي 2024		البيان					
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ						
100%	11,169	100%	17,000	100%	20,069	صافي المبيعات					
45.6%	5,095	45.0%	7,650	42.8%	8,585	تكلفة المبيعات					
54.4%	6,074	55.0%	9,350	57.2%	11,484	هامش الربح					
4.3%	485	5.3%	900	6.8%	1,359	مصاريف رواتب واجور					
1.1%	125	1.2%	200	1.1%	211	مصاريف صيانة					
0.2%	20	0.1%	25	0.5%	100	مصاريف الكهرباء والمياه					
6.6%	735	5.4%	920	6.9%	1,391	مصاريف المحروقات					
5.2%	581	4.7%	800	5.8%	1,159	مصاريف تشغيلية اخرى					
17.4%	1,946	16.7%	2,845	21.0%	4,220	اجمالي المصاريف التشغيلية					
37.0%	4,128	38.3%	6,505	36.2%	7,264	هامش الربح التشغيلي					
13.1%	1,465	12.4%	2,100	11.7%	2,342	مصاريف نقاط البيع					
5.3%	595	5.3%	900	5.3%	1,060	مصاريف النقل والتوزيع					
1.0%	113	0.7%	125	1.0%	198	مصاريف التسويق					
19.5%	2,173	18.4%	3,125	17.9%	3,600	مصاريف البيع والتسويق					
3.4%	384	3.8%	650	3.9%	786	مصاريف الرواتب الادارية					
0.1%	14	0.1%	20	0.1%	14	مصاريف الايجار					
0.4%	48	0.4%	60	0.4%	78	مصاريف مالية وقانونية					
2.5%	284	3.3%	569	2.9%	572	مصاريف إدارية اخرى					
1.9%	213	1.3%	215	1.1%	218	فوائد مدينة					
8.4%	943	8.9%	1,514	8.3%	1,668	المصاريف الادارية					
9.1%	1,012	11.0%	1,866	9.9%	1,996	صافي الربح قبل الضرائب					
2.4%	267	2.9%	493	2.6%	527	ضريبة الدخل					
6.7%	745	8.1%	1,373	7.3%	1,469	صافي الربح					

- a. من خلال تقييم عناصر قائمة الدخل للشركة مقارنة بالعام السابق تبين لنا التالي:
- ✓ ارتفاع صافي مبيعات بمبلغ وقدره 8900 مليون ونسبة زيادة 80% عن العام 2023، وذلك بسبب ارتفاع كبير بأسعار مبيع المنتجات وليس بسبب زيادة بحجم المبيعات، حيث قامت الشركة برفع أسعار المنتجات مرتين خلال العام بنسبة تقارب 70%.
 - ✓ انخفاض كلفة المبيعات بنسبة 3% لتشكل نسبة 43% من صافي المبيعات بينما كانت 45.6% بالعام 2023، مما انعكس على الربحية بارتفاع هامش الربح.
 - ✓ ومن خلال تحليل المصاريف التشغيلية يظهر لنا:
 - ✓ ارتفاع المصاريف التشغيلية بنسبة 117% لتشكل نسبة 21% من صافي المبيعات بينما كانت 17.4% بالعام 2023. وقد نتجت الزيادة بالمصاريف عن:
 - ارتفاع مصاريف الرواتب بنسبة 180% بسبب زيادة الرواتب مرتين خلال العام نتيجة تغير أسعار الصرف، لتشكل نسبة 6.8% بينما كانت 4.3% بالعام 2023.
 - ارتفاع نفقات الكهرباء والمياه بنسبة 400% بسبب انخفاض ساعات التقنين الكهربائي وارتفاع تكلفتها، لتشكل نسبة 0.5% بينما كانت 0.2% بالعام 2023.
 - ارتفاع مصاريف التشغيلية الأخرى (وتشمل: مصاريف مستلزمات الإنتاج والتغليف والنظافة ومصاريف الهدر والتلف) والتي ارتفعت بنسبة 99.5% بسبب عدم ضبط نسب الهدر والتلف وارتفاع أسعار مواد النظافة والتغليف، لتشكل نسبة 5.8% بينما كانت 5.2% بالعام 2023.
 - ✓ ارتفاع مصاريف البيع والتوزيع بنسبة 66% بسبب ارتفاع قيمة المحروقات وبالتالي مصاريف نقل وتوزيع المبيعات، لتشكل نسبة 17.9% بينما كانت 19.5% بالعام 2023.
 - ✓ ارتفاع المصاريف الإدارية بنسبة 77% بسبب زيادة الرواتب مرتين خلال العام وزيادة مصاريف السفر والتنقلات لأعضاء مجلس الإدارة، لتشكل نسبة 8.6% بينما كانت 8.4% بالعام 2023.
 - ✓ ارتفاع الضريبة كمبرغ تحصيل نتيجة لارتفاع الأرباح أما كنسبة مئوية فلا يوجد تغير كبير، حيث تخضع الشركة لأحكام قانون رقم 60 لعام 2004 وتطبق ضريبة على الأرباح بنسبة 22% يضاف لها إعادة الاعمار 10% وإدارة محلية 10% من الضريبة.

- b.** من خلال تقييم الانحراف عناصر قائمة الدخل لعام 2024 عن الموازنة التقديرية تبين لنا التالي:
- ✓ ارتفاع مصاريف الرواتب بنسبة 51% عن الموازنة التقديرية لعام 2024، بسبب زيادة الرواتب والأجور بشكل غير مخطط وناتج عن تغير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
 - ✓ ارتفاع مصاريف الكهرباء والمياه بنسبة 300% عن الموازنة التقديرية لعام، بسبب زيادة تكلفة الكهرباء بشكل غير متوقع وناتج عن تغير في الظروف الاقتصادية.
 - ✓ ارتفاع مصاريف المحروقات بنسبة 51% عن الموازنة التقديرية لعام 2024، بسبب ارتفاع أسعار المحروقات بشكل غير متوقع وناتج عن تغير في الظروف الاقتصادية.
 - ✓ ارتفاع المصاريف التشغيلية الاخرى بنسبة 44.9% عن الموازنة التقديرية لعام 2024، بسبب ارتفاع مصاريف التصنيع ومستلزمات الإنتاج بالإضافة إلى ارتفاع مصاريف الهدر والتلف بشكل غير متوقع وناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية كأحد عوامل البيئة الداخلية وتغير في الظروف الخارجية.
 - ✓ ارتفاع مصاريف التسويق بنسبة 58.4% عن الموازنة التقديرية لعام 2024، بسبب ارتفاع تكاليف الحملات الاعلانية والفعاليات والأنشطة الترويجية بشكل غير مخطط وناتج عن خلل بالإجراءات التنظيمي والرقابية كأحد عوامل البيئة الداخلية.
 - ✓ ارتفاع المصاريف الإدارية بنسبة 10.6% عن الموازنة التقديرية لعام، بسبب زيادة الرواتب والأجور الإدارية إضافة إلى ارتفاع مصاريف السفر والتنقلات بشكل غير مخطط وناتج عن خلل تنظيمي وإداري كأحد عوامل البيئة الداخلية.
- يرى الباحث بأن الإدارة لم تتمكن من تطبيق الاستراتيجيات المالية الموضوعة بالشكل المطلوب وبالرغم من تحسن بعض المؤشرات المالية إلا أن ذلك التحسن ناتج عن ارتفاع أسعار الصرف مما يشير إلى وجود ضعف في التخطيط المالي، حيث لم تستطع الإدارة المالية زيادة حجم المبيعات بشكل فعلي وكانت الزيادة الظاهرة بالنتائج بسبب رفع أسعار مبيع المنتجات كما لم تستطع تخفيض المصاريف التشغيلية والإدارية أو السيطرة على نسب الهدر والتلف، بل بالعكس تماما زادت المصاريف بشكل كبير نتيجة التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية والتي لم يتم التخطيط الجيد لمواجهتها والتنبؤ بالمخاطر المحيطة بالشركة للتعامل معها.

2.4. تحليل بيانات قائمة الدخل لعام 2024:

تبرز أهمية تحليل بيانات قائمة الدخل للشركة لعام 2024 من خلال تحليل قيم البنود الرئيسية ومؤشرات الربحية مقارنتها بقيم تلك البنود بالعام السابق، بهدف تقييم الأداء واكتشاف نقاط القوة والضعف. ويظهر الشكل التالي أهم المؤشرات الربحية لعام 2024:



شكل رقم (2.2) قائمة الدخل 2024-2023

هامش الربح الإجمالي:

$54.4\% = 11,169 / 6,074$	العام 2023
$57.2\% = 20,069 / 11,484$	العام 2024

✓ يعتبر ارتفاع هامش الربح ليشكل نسبة 57.2% من صافي المبيعات مؤشر إيجابي يدل على قدرة الشركة على تخفيض التكاليف المباشرة.

نسبة هامش الربح:

$6.7\% = 11,169 / 745$	العام 2023
$7.3\% = 20,069 / 1,469$	العام 2024

✓ يعتبر ارتفاع صافي الربح بالظاهر مؤشر يدل على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح بالرغم من ارتفاع المصاريف التشغيلية والإدارية، إلا أنه بحقيقة الأمر لم يحقق الزيادة بالأرباح مقارنة بالضخم الذي حدث خلال العام.

العائد على الأصول:

العائد على الأصول = 3,284 / 745 = 23%	العام 2023
العائد على الأصول = 4,472 / 1,469 = 33%	العام 2024

✓ تعتبر ارتفاع نسبة العائد على الأصول مؤشر إيجابي يدل على قدرة الشركة على توليد الأرباح من الأصول المستثمرة.

العائد على حقوق الملكية:

العائد على حقوق الملكية = 1,092 / 745 = 68%	العام 2023
العائد على حقوق الملكية = 2,191 / 1,469 = 67%	العام 2024

✓ تعتبر انخفاض العائد على حقوق الملكية مؤشر سلبي يدل على تراجع قدرة الشركة على توليد الأرباح من رأس المال المستثمر.

نموذج ألتمان -Z scoring للتنبؤ بالفشل المالي:

مجموعة من النسب المالية تم صياغتها في نموذج كمي يساعد الشركة على التنبؤ بالفشل المالي.

X1: المقياس الأهم للسيولة = صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول

$$0.186 = 4,472 / 832 = X1$$

X2: المقياس الأهم للتمويل الذاتي = الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول

$$0.30 = 4,472 / 1,344 = X2$$

X3: المقياس الأهم للربحية = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الأصول

$$0.397 = 4,472 / 1,124 = X3$$

X4: المقياس الأهم لمتانة هيكل التمويل = حقوق الملكية بدون الاحتياطيات / إجمالي الديون

$$0.96 = 2,281 / 2,191 = X4$$

X5: المقياس الأهم للدوران = المبيعات / مجموع الأصول

$$4.487 = 4,472 / 20,069 = X5$$

$$Z = (1.2 * X1) + (1.4 * X2) + (3.3 * X3) + (0.6 * X4) + (0.999 * X5)$$

$$Z = (1.2 * 0.186) + (1.4 * 0.30) + (3.3 * 0.397) + (0.6 * 0.96) + (0.999 * 4.487) = 7.011$$

✓ قيمة Z أكبر من 3 مما يدل على أن الشركة في حالة أمان كامل ومن غير المحتمل أن تتعرض للفشل المالي.

2.5. تقييم وضع الشركة X التنافسي:

تبرز أهمية تقييم وضع الشركة التنافسي من خلال مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات التقديرية لأقوى المنافسين، حيث لم يتمكن الباحث الحصول على البيانات الفعلية للمنافسين. والتي ظهرت كالتالي:

الأرقام بالملايين

جدول رقم (2.5) تقييم وضع الشركة X التنافسي

الشركة 2 المنافسة (بيانات تقديرية)	الشركة 1 المنافسة (بيانات تقديرية)	الشركة X (بيانات فعلية)	البيان
330	600	480	رأس المال
3,000	5,000	4,472	اجمالي الأصول
12,000	18,000	20,069	صافي المبيعات

✓ تعتبر الشركة رائدة في مجال عملها وتحتل المرتبة الأولى من حيث المبيعات السنوية مما يمنحها قدرة أكبر على المنافسة بسبب تنوع المنتجات وتوزيع قنوات التسويق.

2.6. تحليل موقع للشركة المالي والاستراتيجي بناء على مصفوفة بوستن الاستشارية BCG Matrix:

تبرز أهمية تحليل موقع للشركة الاستراتيجي من خلال تحليل حصة السوق ومعدل نمو السوق.

11,169	20,069	مبيعات الشركة
35,000	65,000	مبيعات القطاع الصناعي

a. الحصة السوقية = متوسط مبيعات الشركة خلال الفترة / متوسط مبيعات أقوى المنافسين

الحصة السوقية للشركة = $50,000 / 15,619 = 31\%$ وهي نسبة مرتفعة بالقطاع الصناعي.

b. معدل النمو السوقي = متوسط النمو - مبيعات سنة الأساس / مبيعات سنة الأساس

معدل النمو السوقي للشركة = $11,169 / 11,169 - 15,619 = 40\%$

معدل النمو السوقي للقطاع الصناعي = $35,000 / 35,000 - 50,000 = 43\%$

✚ معدل النمو السوقي للشركة أقل من نسبة النمو بالقطاع الصناعي ما يظهر تراجع نمو الشركة،

مما يضع الشركة في وضعية البقرة الحلوب حيث يتوجب على الشركة إعادة النظر في قراراتها

والعمل على زيادة مبيعاتها الفعلية واستغلال إمكانياتها للعودة إلى وضع أفضل قبل.

Relative Market Share الحصة السوقية			
منخفضة	عالية		
Question Marks	Stars	عالية	معدل النمو السوقي
Dogs	Cash Cows	منخفضة	Market Growth Rate

3. التخطيط المالي للشركة X لعام 2025:

قامت الباحثة بناء على تقييم الاستراتيجيات المالية للشركة X للعام 2024، باقتراح تطوير الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي للشركة لعام 2025. والتي شملت الخطوات التالية:

3.1. تحليل الفرص والمخاطر للشركة X لعام 2025:

A. نقاط القوة:

1. امتلاك الشركة لأصول وتجهيزات إنتاج حديثة.
2. تشكيل احتياطات كافية لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل ومواجهة المخاطر.
3. ارتفاع معدل دوران المخزون.
4. ارتفاع معدل دوران الذمم المدينة وكفاءة التحصيل.

B. نقاط الضعف:

1. انخفاض بعض المؤشرات المالية مثل العائد على حقوق الملكية ونسبة التداول.
2. ارتفاع النفقات الإدارية وضعف التخطيط المالي.
3. ارتفاع نفقات التشغيلية وعدم وضع خطط لزيادة الرواتب ببرامج للصيانة الدورية وضبط الهدر.
4. انخفاض معدل النمو السوقي.

C. الفرص:

1. الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير تجهيزات ومعدات الإنتاج مما ينعكس على جودة المنتجات.
2. تطوير المنتجات الحالية وتنويع الأصناف التي يتم إنتاجها.
3. التوسع والنمو في الأسواق وفتح قنوات بيع وتوزيع جديدة ونقاط بيع في محافظات أخرى.
4. زيادة الحصة السوقية ووضع خطة مبيعات للاستفادة من سمعة الشركة وقوة العلامة التجارية.

D. التحديات:

1. انتشار الفوضى وبالتالي زيادة مخاطر انعدام الأمن والتي قد تنعكس بارتفاع نفقات الحراسة.
2. تغير أسعار شراء المواد الخام نتيجة تغير أسعار الصرف.
3. ظهور منافسين جدد أو منتجات بديلة قد تهدد بانخفاض المبيعات أو إيقاف بيع منتج ما بالسوق.
4. احتكار المواد الأولية من قبل بعض الموردين وارتفاع أسعار وضعف شروط التوريد والسداد.

3.2. تطوير الاستراتيجيات وتحليل السيناريو للشركة X لعام 2025:

قام الباحث بصياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط المالي والموازنة التقديرية للشركة لعام 2025. حيث قام بتطوير الاستراتيجيات المالية التالية:

1. تطوير استراتيجية جديدة للاستثمار في الأصول من خلال وضع خطة لتحديث التجهيزات الصناعية والاستثمار في التكنولوجيا بهدف تحسين الإنتاجية والنهوض بمستوى المنتجات التي تصنعها الشركة وتحسين الجودة، وتخفيض تكاليف اليد العاملة، وتخفيض أخطاء الإنتاج ونسب الهدر والتلف. وقد قدرت التكاليف الكلية للمشروع بمبلغ 10 مليار وحددت فترة الإنجاز ب 2 سنة.
2. تطوير استراتيجية ضبط النفقات من خلال ربط الموازنة التقديرية بالخطط الموضوعية، وتطوير أهداف الموازنة لتصبح دعم الانتشار والتوسع بالأسواق المحلية، بينما كانت بالعام السابق تهدف إلى تحقيق أرباح مقبولة. ووضع إجراءات لضبط الموازنة التقديرية والرقابة عليها خلال العام.
3. تطوير استراتيجية ضبط التكاليف من خلال الرقابة على حركة المخزون ورفع الحد الأعلى لتخزين المواد الاستراتيجية بهدف تخفيض أثر تقلبات أسعار الصرف، التفاوض مع الموردين تحسين شروط التوريد والحصول على حسومات إضافية وفترة سداد أكبر، بينما كانت الاستراتيجية بالعام السابق تخفيض المخزون للحد الأدنى.
4. تطوير استراتيجية لضبط النفقات التشغيلية والإدارية من خلال تخطيط النفقات والموازنة بين الأهمية والمخاطر، بينما كانت الاستراتيجية بالعام السابق تخفيض للنفقات بشكل عام وغير مخطط.
5. تطوير استراتيجية ضبط مصاريف التسويق من خلال وضع خطة تسويق وتنظيم حملات الترويج، بينما كانت الاستراتيجية بالعام السابق القيام بأنشطة تسويقية محدود.
6. تطوير استراتيجية التسعير والمنافسة من خلال التسعير بناء على الجودة والقيمة المدركة لدى الزبائن، بينما كانت الاستراتيجية بالعام السابق التسعير بناء على أسعار المنافسين.
7. تطوير استراتيجية تشكيل الاحتياطات من خلال تشكيل احتياطي للتوسع الصناعي، بينما كانت الاستراتيجية بالعام السابق احتياطات طوارئ ومواجهة المخاطر.
8. تطوير استراتيجية توزيع الأرباح من خلال توزيع أرباح على الشركاء بنسبة 10%، بينما كانت بالعام السابق توزيع أرباح على الشركاء بنسبة 90%.

A. سيناريو متفائل: تحسن الأوضاع السياسية والاقتصادية

يفترض هذا السيناريو حدوث تغيرات إيجابية بالبيئة الخارجية، وتحقيق الاستقرار الأمني، والتعافي والانفتاح الاقتصادي، زيادة الدعم الدولي، تحسن بيئة الأعمال، وإصدار قوانين تشجع على الاستثمار وجذب رؤوس الأموال، إصدار قانون ضريبي جديد وتخفيض الرسوم الجمركية. بافتراض تحقق السيناريو المتفائل سيتم اتباع التالي:

- i. يفترض تحقيق زيادة بالطلب على المنتجات بنسبة 25% وزيادة الإيرادات من 20 إلى 25 مليار بالسنة الأولى و35 مليار بالسنة الثانية، سيتم عندها اقتطاع احتياطي توسع 10% من الإيرادات لتغطية 60% من تكاليف المشروع خلال سنتين، وسيتم تمويل 40% عن طريق قروض مصرفي.
- ii. ضبط التكاليف التشغيلية وتخفيضها من 21% إلى 18% عن طريق اعتماد تقنيات منخفضة التكلفة، وضع خطة صيانة الآلات، وضع نظام رقابة على الجودة الشاملة ووضع خطط لإدارة المخاطر.
- iii. تطوير وتحسين جودة المنتجات الحالية، وزيادة التنوع في الأصناف، ولتحقيق الهدف سيتم رصد مبلغ 50 مليون في موازنة العام 2025 لتغطية مصاريف البحث والتطوير.
- iv. تطوير الخبرات والمؤهلات عن طريق إقامة دورات متخصصة والمشاركة في مؤتمرات وندوات علمية، ولتحقيق الهدف سيتم رصد مبلغ 250 مليون في موازنة العام 2025 لتغطية نفقات التدريب.
- v. التوسع الانتشار في الأسواق المحلية عن طريق التعاقد مع موزعين ووكلاء في المحافظات، ووضع أهداف مبيعات سنوية، ووضع خطة تسويق وترويج، ولتحقيق الهدف سيتم رصد مبلغ 500 مليون في موازنة العام 2025 لتغطية النفقات.

B. سيناريو طبيعي: استمرار الوضع الحالي

يفترض هذا السيناريو عدم حدوث تغير جوهري بالبيئة الخارجية، واستقرار أسعار الصرف. بافتراض تحقق السيناريو الطبيعي سيتم اتباع التالي:

- i. يفترض تحقيق زيادة محدودة بالطلب على المنتجات بنسبة 10% وزيادة الإيرادات من 20 إلى 22 مليار بالسنة الأولى و25 مليار بالسنة الثانية، سيتم عندها اقتطاع احتياطي توسع 10% من الإيرادات لتغطية 47% من تكاليف المشروع خلال سنتين، وسيتم تمويل 53% عن طريق قروض مصرفي.

- ii. ضبط التكاليف التشغيلية وتخفيضها من 21% إلى 19% عن طريق اعتماد تقنيات منخفضة التكلفة، وضع خطة صيانة الآلات، وضع نظام رقابة على الجودة الشاملة ووضع خطط لإدارة المخاطر.
- iii. تطوير وتحسين جودة المنتجات الحالية، وزيادة التنوع في الأصناف، ولتحقيق الهدف سيتم رصد مبلغ 50 مليون في موازنة العام 2025 لتغطية مصاريف البحث والتطوير.
- vi. تطوير الخبرات والمؤهلات عن طريق الدورات المتخصصة والمشاركة في مؤتمرات وندوات علمية، ولتحقيق الهدف سيتم رصد مبلغ 160 مليون في موازنة العام 2025 لتغطية نفقات التدريب.
- iv. الانتشار في الأسواق المحلية عن طريق التعاقد مع موزعين ووكلاء في المحافظات، وضع أهداف مبيعات سنوية، وضع خطة تسويق وترويج، ولتحقيق الهدف سيتم رصد مبلغ 440 مليون في موازنة العام 2025 لتغطية النفقات.

C. سيناريو متشائم: تغير بعوامل البيئة الخارجية أو تغيرات في بيئة العمل الخاصة بالشركة

- يفترض هذا السيناريو بعوامل البيئة الخارجية مثل تغيرات سياسية أو مخاطر أمنية أو اقتصادية كانهخفاض القدرة الشرائية وارتفاع أسعار الصرف، أو تغيرات في بيئة العمل كدخول منافسين جدد أو منتجات بديلة، مما يتطلب وضع خطة طوارئ.
- بافتراض تحقق السيناريو المتشائم سيتم اتباع التالي:
- i. يفترض انخفاض الطلب على منتجات الشركة بنسبة 10% وانخفاض الإيرادات من 20 مليار إلى 18 مليار، إيقاف مشاريع النمو والتوسع، سيتم عندها اقتطاع احتياطي لمواجهة المخاطر المحتملة.
 - ii. ضبط التكاليف الصناعية وارتفاع نسبتها من 21% إلى 22%، سيتم عندها تخفيض الرواتب ودمج الوظائف وتخفيض ساعات التشغيل، ووضع خطة طوارئ لإدارة المخاطر.
 - iii. إيقاف برامج التطوير مع المحافظة على جودة المنتجات الحالية.
 - iv. إيقاف برامج التدريب والتأهيل والاكتفاء بتطوير الخبرات عبر برامج تطوير داخلية.
 - v. إيقاف خطة الانتشار بالأسواق المحلية، مع المحافظة على العلاقة جيدة مع العملاء الحاليين، وإيقاف حملات الترويج والاعلان.

يرى الباحث بأن تحليل السيناريو يساعد في فهم التحديات والفرص المحتملة التي قد تواجه الشركة، من خلال التخطيط الجيد وتبني استراتيجيات مرنة، تمكن الشركة من التكيف بمحيطها والتعامل مع الظروف المتغيرة وفق السيناريوهات المحتمل وزيادة فرص النجاح.

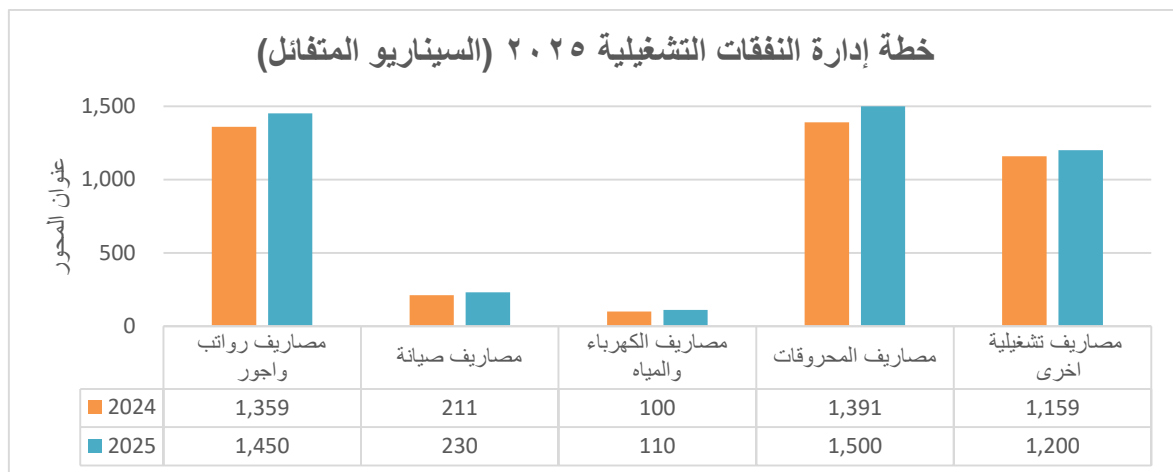
3.3. إيضاحات حول الموازنة التقديرية لعام 2025:

A. السيناريو المتفائل

- خطة المبيعات: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتفائل على افتراض زيادة المبيعات بنسبة 25% وتقسيمها إلى أربعة أهداف سنوية ووضع البرامج الزمنية وجدولة المهام. وسيتم وفق التالي:

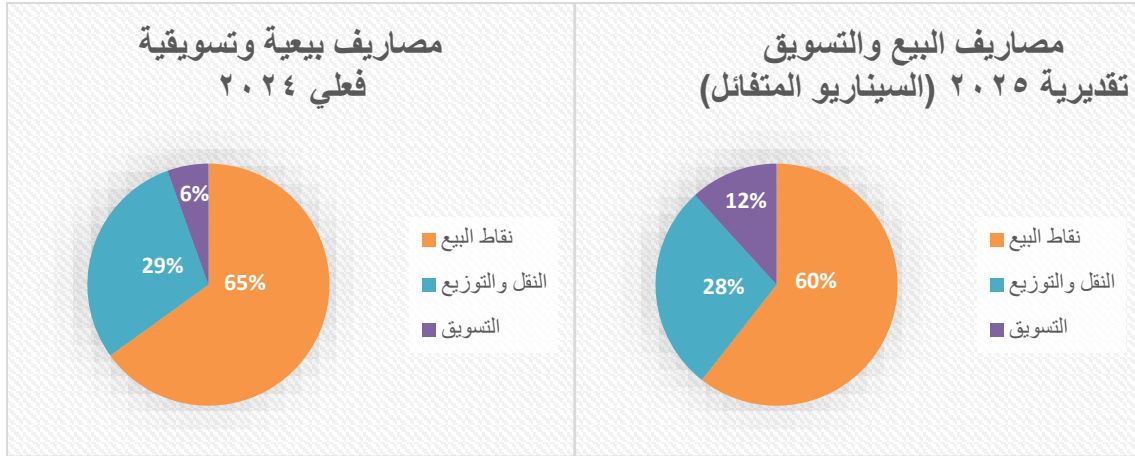
جدول رقم (2.6) خطة المبيعات 2025 (السيناريو المتفائل)					
الإجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
20,069	4,480	7,850	4,227	3,512	مبيعات فعلية 2024
25,000	5,400	9,800	5,300	4,500	مبيعات تقديرية 2025

- متابعة آراء ورغبات كبار العملاء بهدف زيادة المبيعات من 6000 مليون إلى 6900 مليون.
 - المحافظة على ولاء العملاء الحاليين بهدف زيادة المبيعات من 5000 مليون إلى 5750 مليون.
 - منح العروض للعملاء المحتملين والمتوقفين وجذبهم للتعامل مع الشركة بهدف مبيعات 750 مليون.
 - تنشيط مبيعات نقاط البيع بهدف زيادة المبيعات من 9000 مليون إلى 10350 مليون.
 - دخول أسواق جديدة عن طريق الوكلاء وتنظيم العروض الخاص بهدف تحقيق مبيعات 1250 مليون.
 - ووضع أهداف ربع سنوية، تحديد جدول زمني لتحقيق المبيعات المشكوك فيها، وتخفيض فترة التحصيل.
- الخطة التشغيلية: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتفائل على مراقبة وضبط تكاليف الإنتاج، مما يساعد في انخفاض التكاليف التشغيلية من 21% إلى 18%. وسيتم وفق التالي:



شكل رقم (2.3) خطة إدارة النفقات التشغيلية 2025 (السيناريو المتفائل)

- تخفيض تكاليف المشتريات من خلال مراجعة العقود مع الموردين وتحسين شروط التوريد وزيادة فترة السداد، والرقابة على أسواق للحصول على عروض أسعار أصناف جديدة أو منتجات بديلة ذات تكلفة أقل، بهدف تخفيض تكلفة المبيعات من 42.8% إلى 40%.
- تحسين ظروف العمل وزيادة الرواتب بناء على الأداء والإنتاجية مع وضع نظام للمكافآت وسيتم رصد مبلغ 1450 مليون بزيادة 6.7% عن العام السابق.
- وضع خطة وبرامج الصيانة السنوية للألات والمولدات بشكل دوري وتنظيم عقود الصيانة مما يخفض تكاليف الصيانات الطارئة ويحافظ على العمر الإنتاجي للأصول، وسيتم رصد مبلغ 230 مليون بزيادة 9% عن العام السابق.
- ضبط استهلاك الكهرباء من خلال تحديد ساعات العمل والتشغيل، والاعتماد على الطاقة الشمسية لأغراض الإضاءة الكهربائية، وسيتم رصد مبلغ 110 مليون بزيادة 10% عن العام السابق.
- تخفيض مصاريـف الوقود والمحروقات من خلال تحديد ساعات عمل المولدات وبما يتوافق مع الزيادة بالإنتاج والمبيعات، وسيتم رصد مبلغ 1500 مليون بزيادة 7.8% عن العام السابق.
- ضبط مصاريـف التشغيل الأخرى من خلال الرقابة على مصاريـف التصنيع واستهلاك مواد النظافة ومواد التعبئة والتغليف ومستلزمات العمال والإنتاج، ووضع برامج تدريب وتأهيل العمال، ووضع برامج زمنية وتحديد خطوط نقل وتوصيل العمال من وإلى مقر الشركة. وضبط مصاريـف التجارب وفق خطة تطوير المنتجات وسيتم رصد مبلغ 1200 مليون بزيادة 3.5% عن العام السابق.
- خطة التسويق: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتفائل للوصول إلى أكبر شريحة من العملاء.



شكل رقم (2.4) مصاريف البيعية والتسويقية التقديرية 2025 (السيناريو المتقائل)

- تطوير نقاط البيع من خلال زيادة عدد صالات البيع المباشر، وتطوير العمل ضمن صالات البيع الحالية، وسيتم رصد مبلغ 2575 مليون بزيادة 9.9% عن العام السابق.
- ضبط مصاريف النقل والتوزيع من خلال الرقابة مصاريف سيارات التوزيع وتحديد خطوط السير ومناطق التوزيع، واستهلاك الوقود وتبديل الزيوت وضبط مصاريف الإصلاح والصيانة من خلال برامج الصيانة الدورية، وسيتم رصد مبلغ 1175 مليون بزيادة 10.8% عن العام السابق.
- تنفيذ خطة التسويق من خلال التعاقد مع شركة خدمات تسويق الكتروني، وتنظيم حملات الترويج والإعلان للمنتجات الجديدة، وتطوير العلاقات العامة وحضور المعارض والمؤتمرات، ودعم دور الشركة في المسؤولية الاجتماعية، وسيتم رصد مبلغ 500 مليون بزيادة 152.5% عن العام السابق.
- الخطة الإدارية: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتقائل على تحديد الأولويات والاحتياجات.
- زيادة الرواتب بناء على الأداء مع وضع نظام للمكافآت وتنظيم البدلات وفق المسؤوليات، وسيتم رصد مبلغ 865 مليون بزيادة 10.1% عن العام السابق.
- لا يفترض تغيير بعقود الإيجار كون عقد الإيجار لمدة 10 سنوات مدفوع مقدما.
- المصاريف القانونية والمالية ناتجة عن مصاريف الالتزام بالقوانين والأنظمة ومتابعة القضايا من قبل الاستشاريين بالشؤون القانونية والمالية، وسيتم رصد مبلغ 85 مليون بزيادة 9% عن العام السابق.
- ضبط المصاريف الإدارية الأخرى من خلال تحديد برامج السفر والتنقلات ومصاريف المعارض والمؤتمرات، ضبط مصاريف الضيافة والقرطاسية وكراميات الإدارة، وسيتم رصد مبلغ 625 مليون بزيادة 9.3% عن العام السابق.

خطة توزيع الأرباح لعام 2025: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتفائل على توزيع أرباح على الشركاء بنسبة 10% من الأرباح بعد الضريبة، وسيتم احتجاز احتياطات للتوسع الصناعي بنسبة 10% من صافي المبيعات.

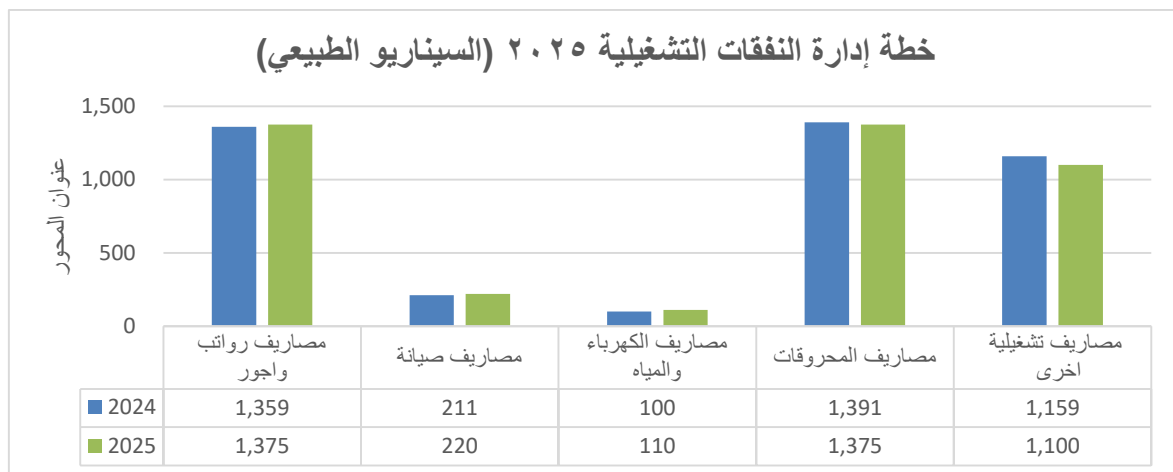
جدول رقم (2.7) خطة توزيع الأرباح 2025 (السيناريو المتفائل)				
البيان	التقديري 2025	النسبة	الفعلي 2024	ملاحظات
احتياطي توسع صناعي	2,500	10%	0	نسبة من المبيعات المتوقعة
احتياطي طوارئ	208	6.3%	125	نسبة من الأرباح المتوقعة
مخصص زيادة المخزون	240	7.3%	0	رفع الحد الأعلى للتخزين
توزيع أرباح على الشركاء	328	10%	1,344	نسبة من الأرباح المتوقعة

B. السيناريو الطبيعي:

- خطة المبيعات: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو الطبيعي على زيادة المبيعات بنسبة 10% وتقسيمها إلى أربعة أهداف سنوية ووضع البرامج الزمنية وجدولة المهام. وسيتم وفق التالي:

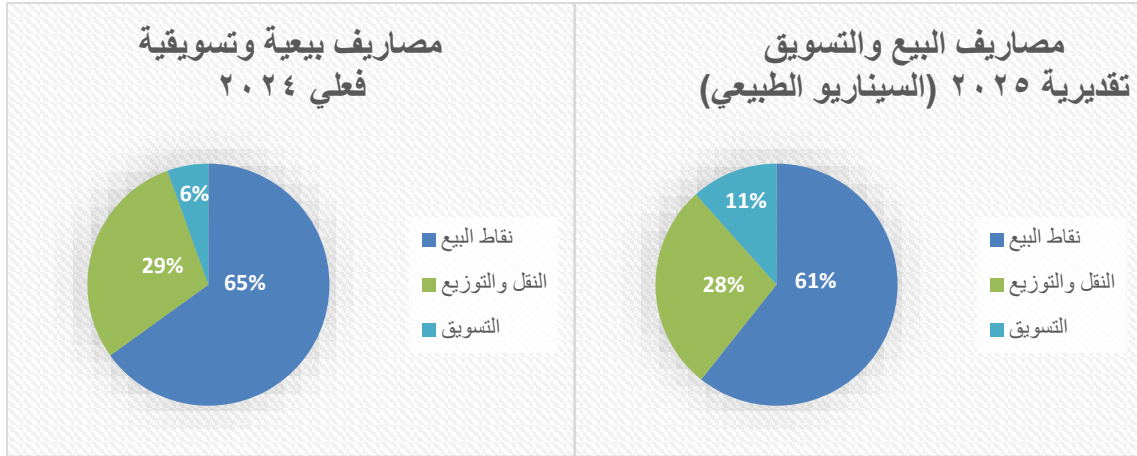
جدول رقم (2.8) خطة المبيعات 2025 (السيناريو الطبيعي)					
البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي
مبيعات فعلية 2024	3,512	4,227	7,850	4,480	20,069
مبيعات تقديرية 2025	3,900	4,600	8,600	4,900	22,000

- متابعة آراء ورغبات كبار العملاء بهدف زيادة المبيعات من 6000 مليون إلى 6300 مليون.
 - المحافظة على ولاء العملاء الحاليين بهدف زيادة المبيعات من 5000 مليون إلى 5200 مليون.
 - تنظيم العروض للعملاء المحتملين والمتوقفين وجذبهم للتعامل مع الشركة بهدف مبيعات 500 مليون.
 - تنشيط مبيعات نقاط البيع بهدف زيادة المبيعات من 9000 مليون إلى 9500 مليون.
 - دخول أسواق جديدة عن طريق الوكلاء وتنظيم العروض الخاص بهدف تحقيق مبيعات 500 مليون.
 - ووضع أهداف ربع سنوية، تحديد جدول زمني لتحقيق المبيعات المشكوك فيها، وتخفيض فترة التحصيل.
- الخطة التشغيلية: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو الطبيعي على مراقبة وضبط تكاليف الإنتاج، مما يساعد في انخفاض التكاليف التشغيلية من 21% إلى 19%. وسيتم وفق التالي:



شكل رقم (2.5) خطة إدارة النفقات التشغيلية 2025 (السيناريو الطبيعي)

- تخفيض تكاليف المشتريات من خلال مراجعة العقود مع الموردين وتحسين شروط التوريد وزيادة فترة السداد، والرقابة على أسواق للحصول على عروض أسعار أصناف جديدة أو منتجات بديلة ذات تكلفة أقل، بهدف تخفيض تكلفة المبيعات من 42.8% إلى 41.8%.
- تحسين ظروف العمل مع وضع نظام للمكافآت وسيتم رصد مبلغ 1375 مليون بزيادة 1.2% عن العام السابق.
- وضع خطة وبرامج الصيانة السنوية للألات والمولدات بشكل دوري وتنظيم عقود الصيانة مما يخفض تكاليف الصيانات الطارئة ويحافظ على العمر الإنتاجي للأصول، وسيتم رصد مبلغ 220 مليون بزيادة 4.3% عن العام السابق.
- تخفيض استهلاك الكهرباء من خلال تحديد ساعات العمل والتشغيل، والاعتماد على الطاقة الشمسية لأغراض الإضاءة الكهربائية، وسيتم رصد مبلغ 110 مليون بزيادة 10% عن العام السابق.
- تخفيض مصارييف الوقود والمحروقات من خلال تحديد ساعات عمل المولدات وبما يتوافق مع الزيادة بالإنتاج والمبيعات، وسيتم رصد مبلغ 1375 مليون بتخفيض 1.2% عن العام السابق.
- ضبط مصارييف التشغيل الأخرى من خلال الرقابة على مصارييف التصنيع واستهلاك مواد النظافة ومواد التعبئة والتغليف ومستلزمات العمال والإنتاج، ووضع برامج تدريب وتأهيل العمال، ووضع برامج زمنية وتحديد خطوط نقل وتوصيل العمال من وإلى مقر الشركة. وضبط مصارييف التجارب وفق خطة تطوير المنتجات وسيتم رصد مبلغ 1100 مليون بتخفيض 5.1% عن العام السابق.
- خطة التسويق: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو الطبيعي للوصول إلى أكبر شريحة من العملاء.



شكل رقم (2.6) مصاريف البيعية والتسويقية التقديرية 2025 (السيناريو الطبيعي)

- ضبط مصاريف نقاط البيع من خلال الرقابة على عمل صالات البيع وتطوير آلية العمل، وسيتم ورصد مبلغ 2300 مليون بتخفيض 1.8% عن العام السابق.
- ضبط مصاريف النقل والتوزيع من خلال الرقابة مصاريف سيارات التوزيع وتحديد خطوط السير ومناطق التوزيع، واستهلاك الوقود وتبديل الزيوت وضبط مصاريف الإصلاح والصيانة من خلال برامج الصيانة الدورية، وسيتم ورصد مبلغ 1050 مليون بتخفيض 0.9% عن العام السابق.
- تنفيذ خطة التسويق من خلال التعاقد مع شركة خدمات تسويق الكتروني، وتنظيم حملات الترويج والإعلان للمنتجات الجديدة، وتطوير العلاقات العامة وحضور المعارض والمؤتمرات، ودعم دور الشركة في المسؤولية الاجتماعية، وسيتم ورصد مبلغ 440 مليون بزيادة 122.2% عن العام السابق.
- الخطة الإدارية: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو الطبيعي على تحديد الأولويات والاحتياجات.
- تحسين ظروف العمل مع وضع نظام للمكافآت وتنظيم البدلات وفق المسؤوليات، وسيتم رصد مبلغ 800 مليون بزيادة 1.8% عن العام السابق.
- لا يفترض حدوث تغيير بعقود الإيجار كون عقد الإيجار لمدة 10 سنوات مدفوع مقدما.
- المصاريف القانونية والمالية ناتجة عن مصاريف الالتزام بالقوانين والأنظمة ومتابعة القضايا من قبل الاستشاريين بالشؤون القانونية والمالية، وسيتم رصد مبلغ 80 مليون بزيادة 2.6% عن العام السابق.
- ضبط المصاريف الإدارية الأخرى من خلال تحديد برامج السفر والتنقلات ومصاريف المعارض والمؤتمرات، ضبط مصاريف الضيافة والقرطاسية وكراميات الإدارة، وسيتم رصد مبلغ 550 مليون بانخفاض 3.8% عن العام السابق.

خطة توزيع الأرباح لعام 2025: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو الطبيعي على عدم توزيع أرباح على الشركاء، وسيتم واحتجاز احتياطات للتوسع الصناعي بنسبة 10% من صافي المبيعات والباقي احتياطي طوارئ.

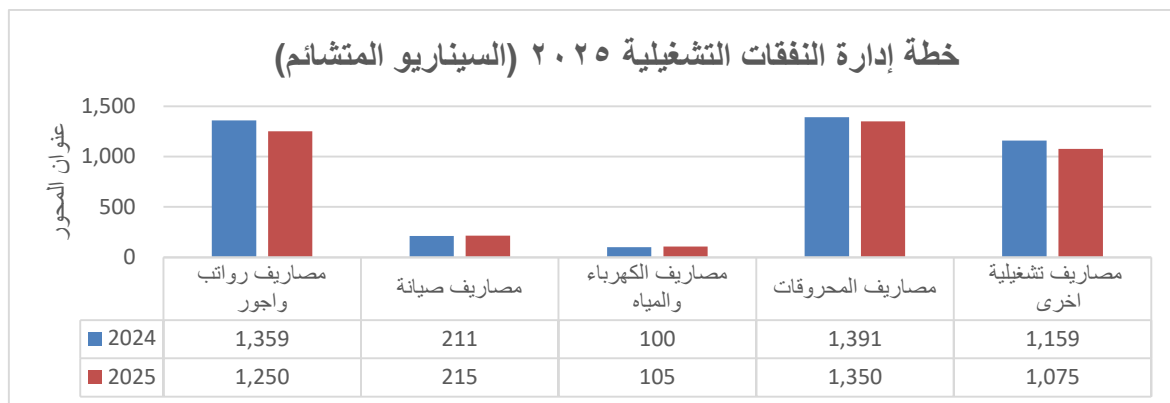
جدول رقم (2.9) خطة توزيع الأرباح 2025 (السيناريو الطبيعي)				
ملاحظات	الفعلي 2024	النسبة من المبيعات	التقديري 2025	البيان
نسبة من المبيعات المتوقعة	0	10%	2,200	احتياطي توسع صناعي
نسبة من الأرباح المتوقعة	125	5.6%	130	احتياطي طوارئ
رفع الحد الأعلى للتخزين	0	0%	0	مخصص زيادة المخزون
نسبة من الأرباح المتوقعة	1,344	0%	0	توزيع أرباح على الشركاء

C. السيناريو المشائم:

- خطة المبيعات: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المشائم على المحافظة على الوضع التنافسي الحالي بالأسواق. وسيتم وفق التالي:

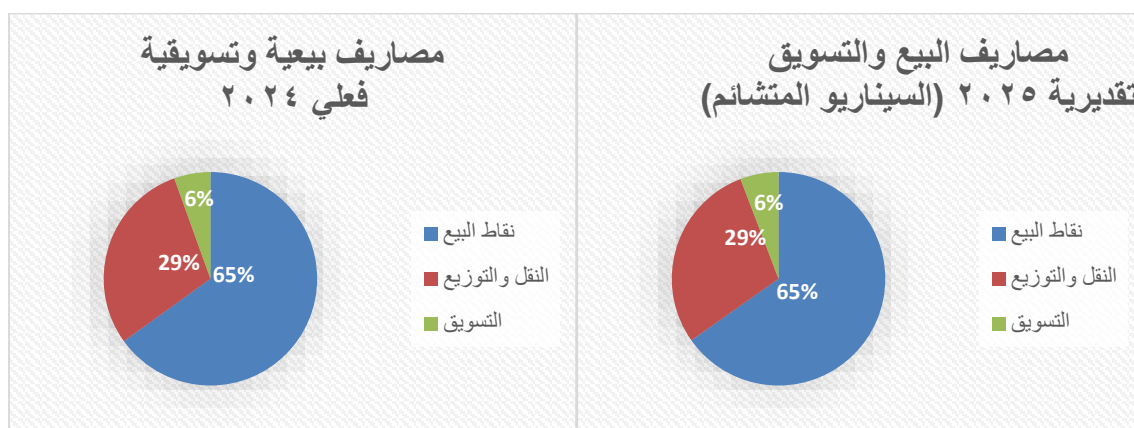
جدول رقم (2.10) خطة المبيعات 2025 (السيناريو المشائم)					
الإجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
20,069	4,480	7,850	4,227	3,512	مبيعات فعلية 2024
18,000	4,100	6,800	3,900	3,200	مبيعات تقديرية 2025

تتضمن: متابعة اراء العملاء، المحافظة على ولائهم، تنشيط مبيعات نقاط البيع، ووضع أهداف ربع سنوية مع تحديد جدول زمني لتحصيل الذمم المشكوك فيها، وتخفيض فترة التحصيل.
الخطة التشغيلية: تعتمد خطة في حال تحقق السيناريو المشائم على مراقبة وضبط تكاليف الإنتاج، مما يساعد في انخفاض التكاليف التشغيلية من 21% إلى 18%. وسيتم وفق التالي:



شكل رقم (2.7) خطة إدارة النفقات التشغيلية 2025 (السيناريو المتشائم)

- تجديد العقود مع الموردين وتحسين شروط التوريد وزيادة فترة السداد.
- تخفيض الرواتب وإلغاء الإضافي والمكافآت.
- وضع خطة وبرامج الصيانة السنوية للألات والمولدات بشكل دوري مما يخفض تكاليف الصيانات الطارئة ويحافظ على العمر الإنتاجي للأصول، المحافظة على الحالة الفنية للألات.
- تخفيض استهلاك الكهرباء وتحديد ساعات العمل، والاعتماد على الطاقة الشمسي بالإضاءة.
- تخفيض مصاريف الوقود والمحروقات من خلال تحديد ساعات عمل المولدات.
- ضبط مصاريف التشغيل الأخرى من خلال الرقابة على مصاريف التصنيع واستهلاك مواد النظافة ومواد التعبئة والتغليف، وإلغاء برامج تدريب وتأهيل العمال، إيقاف التجارب وتطوير المنتجات.
- خطة التسويق: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتشائم للوصول إلى أكبر شريحة من العملاء.



شكل رقم (2.8) مصاريف البيعية والتسويقية التقديرية 2025 (السيناريو المتشائم)

- المحافظة على أداء نقاط البيع الحالية.
- ضبط مصاريف النقل والتوزيع من خلال الرقابة مصاريف سيارات التوزيع وتحديد خطوط السير ومناطق التوزيع، واستهلاك الوقود وتبديل الزيوت وضبط مصاريف الإصلاح والصيانة.

- إيقاف خطة التسويق وأنشطة المعارض والمؤتمرات، وإلغاء حملات الترويج والإعلان.
- الخطة الإدارية: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتشائم على تحديد الأولويات. وسيتم التالي:
- تخفيض الرواتب وإيقاف البدلات.
- لا يفترض حدوث تغيير بعقود الإيجار كون عقد الإيجار لمدة 10 سنوات مدفوع مقدما.
- متابعة القضايا من قبل الاستشاريين بالشؤون القانونية والمالية.
- ضبط المصاريف الإدارية الأخرى من خلال إيقاف برامج السفر والتنقلات ومصاريف المعارض والمؤتمرات، ضبط مصاريف الضيافة والقرطاسية وكراميات الإدارة بالحد الأدنى.
- خطة توزيع الأرباح لعام 2025: تعتمد الخطة في حال تحقق السيناريو المتشائم على تخفيض نسبة التوزيع على الشركاء، وسيتم احتجاز احتياطي التوسع الصناعي بنسبة 10% من صافي المبيعات.

جدول رقم (2.11) خطة توزيع الأرباح 2025 (السيناريو المتشائم)				
ملاحظات	الفعلي 2024	النسبة من المبيعات	التقديري 2025	البيان
نسبة من المبيعات المتوقعة	0	5%	900	احتياطي توسع صناعي
نسبة من الأرباح المتوقعة	125	2.2%	21	احتياطي طوارئ
رفع الحد الأعلى للتخزين	0	0%	0	مخصص زيادة المخزون
نسبة من الأرباح المتوقعة	1,344	0%	0	توزيع أرباح على الشركاء

3.4. الموازنة التقديرية لعام 2025 للشركة X:

ارتكزت الموازنة التقديرية لعام 2025 على الاستراتيجيات المالية، المتمثلة في تحديث التجهيزات الصناعية والاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير المنتجات وتنوع الأصناف وتحسين الجودة، والانتشار في الأسواق. وتظهر الموازنة التقديرية نتائج الأعمال المتوقعة عند السيناريوهات الثلاثة التالية:

الأرقام بالملايين

جدول رقم (2.12) الموازنة التقديرية لعام 2025

الفعلي 2024		التقديري 2025						البيان
		سيناريو متشائم		سيناريو طبيعي		سيناريو متفائل		
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
100%	20,069	100%	18,000	100%	22,000	100%	25,000	صافي المبيعات
42.8%	8,585	43.0%	7,740	41.8%	9,200	40.0%	10,000	تكلفة المبيعات
57.2%	11,484	57.0%	10,260	58.2%	12,800	60.0%	15,000	هامش الربح
6.8%	1,359	6.9%	1,250	6.3%	1,375	5.8%	1,450	مصاريف رواتب واجور
1.1%	211	1.2%	215	1.0%	220	0.9%	230	مصاريف صيانة
0.5%	100	0.6%	105	0.5%	110	0.4%	110	مصاريف الكهرباء والمياه

6.9%	1,391	7.5%	1,350	6.3%	1,375	6.0%	1,500	مصارييف المحروقات
5.8%	1,159	6.0%	1,075	5.0%	1,100	4.8%	1,200	مصارييف تشغيلية اخرى
21.0%	4,220	22.2%	3,995	19.0%	4,180	18.0%	4,490	اجمالي مصارييف التشغيل
36.2%	7,264	34.8%	6,265	39.2%	8,620	42.0%	10,510	هامش الربح التشغيلي
11.7%	2,342	12.5%	2,250	10.5%	2,300	10.3%	2,575	مصارييف نقاط البيع
5.3%	1,060	5.6%	1,000	4.8%	1,050	4.7%	1,175	مصارييف النقل والتوزيع
1.0%	198	1.1%	200	2.0%	440	2.0%	500	مصارييف التسويق
17.9%	3,600	19.2%	3,450	17.2%	3,790	17.0%	4,250	مصارييف البيع والتسويق
3.9%	786	4.2%	750	3.6%	800	3.5%	865	مصارييف الرواتب الادارية
0.1%	14	0.1%	14	0.1%	14	0.1%	14	مصارييف الاجار
0.4%	78	0.4%	80	0.4%	80	0.3%	85	مصارييف مالية وقانونية
2.9%	572	2.8%	500	2.5%	550	2.5%	625	مصارييف إدارية اخرى
1.1%	218	1.2%	220	1.0%	220	0.9%	220	فوائد مدينة
8.3%	1,668	8.7%	1,564	7.6%	1,664	7.2%	1,809	المصارييف الادارية
9.9%	1,996	7.0%	1,251	14.4%	3,166	17.8%	4,451	صافي الربح قبل الضرائب
2.6%	527	1.8%	330	3.8%	836	4.7%	1,175	ضريبة الدخل
7.3%	1,469	5.1%	921	10.6%	2,330	13.1%	3,276	صافي الربح

لدى إعداد الموازنة التقديرية تم مراعاة النقاط التالية:

- ✓ تجديد عقود التأمين ضد الحريق والسرقة والمخاطر المختلفة، وعقود تأمين السيارات.
- ✓ التعاقد مع شركات متخصصة بتقديم خدمات (الأمن والحراسة، مكافحة الحشرات، حماية الأنظمة الالكترونية، صيانة الآلات والمولدات، التسويق الالكتروني وإدارة صفحات التواصل الاجتماعي).
- ✓ تخفيض نسبة توزيع الأرباح على الشركاء واقتطاع احتياطات لتغطية نفقات التوسع أو الطوارئ.
- ✓ رفع الحد الأعلى للمخزون للمواد الأساسية بنسبة 25%.
- ✓ تشكيل مخصصات الديون المشكوك فيها، ومتابعة تحصيل الذمم المدينة وتخفيض فترة التحصيل.
- ✓ تحسين شروط التوريد وتقييم الموردين.
- ✓ تمويل مشاريع التوسع والحصول على التمويل اللازم بأقل وأفضل شروط.
- ✓ الرقابة على التكاليف وضبط نسب الهدر والتلف.
- ✓ ضبط استهلاك المحروقات وتحديد ساعات تشغيل المولدات والآليات المختلفة.

3.5. تحليل التعادل للشركة X لعام 2025:

يساعد تحليل التعادل في التخطيط المالي من خلال تحديد نقطة التعادل، حيث يمكن للشركة معرفة حجم المبيعات المطلوبة لتحقيق الأرباح أو التنبؤ بالخسائر.

نقطة التعادل (بالقيمة) Break-even Point

السيناريو المتفائل	$10,549 \times (1 - 40\%) = 17,581$ مليون
السيناريو الطبيعي	$9,634 \times (1 - 41.8\%) = 16,558$ مليون
السيناريو المتشائم	$9,009 \times (1 - 42.5\%) = 15,668$ مليون

يدل انخفاض نقطة التعادل إلى قدرة الشركة على تخفيض المصاريف الثابتة بإتباعها إجراءات صارمة، ويرى الباحث أن تخفيض المصاريف الثابتة إلى حد معين يعتبر عامل إيجابي، إلا أنه قد يحدث تداعيات سلبية في حاد السعي لتخفيضها بدرجة كبيرة، فقد يتسبب بانخفاض جودة الإنتاج أو فقدان اليد العاملة المدربة والخبيرة أو تراجع في الأداء أو زيادة الأعطال الطارئة بالآلات. مما قد ينعكس على الأداء المالي وحجم المبيعات وثقة الزبائن بالمنتجات.

4. تقييم وتطوير الاستراتيجيات المالية للشركة X لعام 2025:

4.1. تقييم المركز المالي للربع الأول من العام 2025:

تساهم إدارة الميزانيات في الرقابة على تطبيق الاستراتيجيات وتقييم الأداء المالي في كل مرحلة، واكتشاف نقاط القوة لاستغلالها ومعالجة نقاط الضعف، كما تساهم في تحديد الفرص الأكثر جاذبية وتقادي التهديدات والمخاطر المحتمل حدوثها.

جدول رقم (2.13) المركز المالي في 2025-3-31

الأرقام بالملايين

31-12-2024		31-3-2025		البيان
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
57.2%	2,556	52.5%	2,850	صافي الأصول الثابتة
3.6%	163	4.0%	217	مدينون
21.4%	957	24.2%	1,314	المخزون
5.7%	255	4.1%	220	مدفوعات مقدما
12.1%	541	15.2%	825	الأموال الجاهزة

42.8%	1,916	47.5%	2,576	الأصول المتداولة
100.0%	4,472	100.0%	5,426	اجمالي الأصول
10.7%	480	8.8%	480	رأس المال
5.4%	242	2.9%	160	جاري الشركاء
30.1%	1,344	37.5%	2,037	أرباح محتجزة
2.8%	125	2.3%	125	احتياطات
49.0%	2,191	51.6%	2,802	حقوق الملكية
26.8%	1,197	21.4%	1,160	قروض طويلة الاجل
26.8%	1,197	21.4%	1,160	الالتزامات طويلة الأجل
14.4%	645	13.7%	745	الدائنون
3.9%	174	3.8%	206	مؤونات
5.9%	265	9.5%	513	مصاريف مستحقة
24.2%	1,084	27.0%	1,464	الالتزامات المتداولة
100.0%	4,472	100.0%	5,426	اجمالي الالتزامات

صافي رأس المال العامل لعام 2025:

832 مليون	العام 2024
1,112 مليون	العام 2025

تعتبر زيادة صافي رأس المال العامل من 832 إلى 1112 مليون مؤشر إيجابية يدل على قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل.

نسبة النقدية لعام 2025:

$49.9\% = 1084 / 541$	العام 2024
$56\% = 1464 / 825$	العام 2025

يعتبر ارتفاع نسبة النقدية من 49.9% إلى 56% مؤشر إيجابي يدل على كفاءة الاستراتيجيات المالية وقدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من النقدية.

نسبة الديون إلى إجمالي الأصول لعام 2025:

$51\% = 4472 / 1084 + 1197$	العام 2024
-----------------------------	------------

العالم 2025	$1160 + 1464 / 5426 = 48\%$
-------------	-----------------------------

يعتبر انخفاض نسبة الديون مؤشر إيجابي يدل على كفاءة الاستراتيجيات المالية وقدرة الشركة على تمويل الأنشطة الاستثمارية والتشغيلية من مصادر تمويل داخلية وعدم اعتمادها على أموال الغير.

تظهر قائمة المركز المالي في 31-3-2025 ونسب التحليل المالي لعناصر المركز المالي التحسن في المؤشرات المالية بشكل ملحوظ، مما يعكس كفاءة الاستراتيجيات المالية وتطبيقها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف الإدارة.

4.2. تقييم نتائج الأعمال للربع الأول من العام 2025:

أظهرت الظروف تحقق السيناريو المتفائل وتحسين البيئة الداخلية والخارجية، مما انعكس على نتائج الأعمال للشركة عن الربع الأول من العام 2025، كما أظهرت نتائج أعمال الربع الأول الأثر الإيجابي لتطبيق الاستراتيجيات المالية والتي ساعدت في تحسن الأداء المالي للشركة بشكل أفضل من المتوقع، وساهم تحليل السيناريو في وضع تصور للمستقبل والتنبؤ بالأرباح.

جدول رقم (2.14) نتائج اعمال الربع الأول لعام 2025

الأرقام بالملايين

تقديري الربع الأول 2025	نسبة التغير عن العام 2024	فعلي الربع الأول 2024	الربع الأول 2025		البيان
			النسبة	المبلغ	
4,500	33.8%	3,512	100.0%	4,700	صافي المبيعات
1,800	26.5%	1,502	40.4%	1,900	تكلفة المبيعات
2,700	39.3%	2,010	59.6%	2,800	هامش الربح
261	9.3%	238	5.5%	260	مصاريف رواتب واجور
41	21.9%	37	1.0%	45	مصاريف صيانة

20	20.0%	17	0.4%	21	مصاريف الكهرباء والمياه
270	4.8%	243	5.4%	255	مصاريف المحروقات
216	3.5%	203	4.5%	210	مصاريف تشغيلية اخرى
808	7.1%	738	16.8%	791	اجمالي المصاريف التشغيلية
1,892	58.0%	1,271	42.7%	2,009	هامش الربح التشغيلي
464	9.8%	410	9.6%	450	مصاريف نقاط البيع
212	13.2%	185	4.5%	210	مصاريف النقل والتوزيع
90	159.7%	35	1.9%	90	مصاريف التسويق
765	19.1%	630	16.0%	750	مصاريف البيع والتسويق
156	9.1%	138	3.2%	150	مصاريف الرواتب الادارية
3	22.5%	2	0.1%	3	مصاريف الايجار
15	9.9%	14	0.3%	15	مصاريف مالية وقانونية
113	9.9%	100	2.3%	110	مصاريف إدارية اخرى
40	4.9%	38	0.9%	40	فوائد مدينة
326	8.9%	292	6.8%	318	المصاريف الادارية
801	169.4%	349	20.0%	941	صافي الربح قبل الضرائب
212	169.4%	92	5.3%	248	ضريبة الدخل
590	169.4%	257	14.7%	693	صافي الربح

من خلال تحليل قائمة الدخل للشركة للربع الأول من العام 2025 تبين التالي:

- ✓ ارتفاع صافي المبيعات بنسبة 33.8% عن العام السابق، وبنسبة 4.4% عن البيانات التقديرية، مما يدل على كفاءة الاستراتيجيات المالية في تخفيض تكاليف المبيعات، وقدرة الشركة على زيادة المبيعات وفق خطة المبيعات ويستوجب تعزيز التواجد والانتشار في الأسواق.
- ✓ ارتفاع هامش الربح بنسبة 39.3% عن العام السابق، وبنسبة 3.7% عن البيانات التقديرية، يدل ارتفاع نسبة هامش الربح على قدرة الشركة على توليد الأرباح من نشاط الشركة الأساسي.
- ✓ ارتفاع النفقات التشغيلية بنسبة 7.1% عن العام السابق، وانخفاض 2.1% عن البيانات التقديرية، مما يدل على قدرة الشركة على تخفيض نسب الهدر والتلف وبنفقات التشغيل الأخرى، ورفع الطاقة الإنتاجية مع المحافظة على جودة المنتجات ورضى العملاء، وفعالية خطة التأهيل والتدريب في رفع كفاءة العاملين وتخفيض نسب الفشل والأخطاء، إضافة إلى انخفاض أسعار المحروقات مما انعكس على حجم النفقات، ويعتبر نقطة قوة تستوجب تطوير خطوط الإنتاج لمضاعفة الأرباح.

- ✓ ارتفاع هامش الربح التشغيلي بنسبة 58% عن العام السابق، وارتفاع 6.2% عن البيانات التقديرية، مما يدل على كفاءة الاستراتيجيات المالية وقدرة الشركة على توليد الأرباح وضبط النفقات التشغيلية.
- ✓ ارتفاع مصاريف البيع والتسويق بنسبة 19.1% عن العام السابق، وانخفاض 2% عن البيانات التقديرية، مما يدل على قدرة الشركة على تخفيض مصاريف البيع وجودة تقديم الخدمات.
- ✓ ارتفاع المصاريف الادارية بنسبة 8.9% عن العام السابق، وانخفاض 2.3% عن البيانات التقديرية، مما يدل على قدرة الشركة على تخفيض المصاريف الإدارية دون أن تؤثر على الأداء الإداري.
- ✓ تم احتساب الضريبة كمصروف مستحق على أرباح الربع الأول لضرورة المقارن بين الفترات المالية، حيث تحتسب ضريبة الأرباح بنسبة 22% من صافي الأرباح قبل الضريبة يضاف عليها 10% لإعادة الإعمار و 10% إدارة محلية.
- ✓ ارتفاع صافي الربح بنسبة 169.4% لنفس الفترة من العام السابق، وارتفاع 17.5% عن البيانات التقديرية، مما يدل على كفاءة الاستراتيجيات المالية وقدرة الشركة على تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية.

4.3. تحليل التدفقات النقدية للربع الأول من العام 2025:

توضح قائمة التدفقات النقدية للشركة لعام 2025 حركة النقدية الداخلة والخارجة وتظهر مؤشرات مهمة على كفاءة الإدارة في توظيف الأموال.

جدول رقم (2.15) قائمة التدفقات النقدية للربع الأول 2025			
الأرقام بالملايين			
الربع الأول 2024		الربع الأول 2025	
النسبة	القيمة	القيمة	البيان
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية			
269.4%	257	693	صافي الدخل
3760.0%	10	376	التغير في الأصول المتداولة
664.5%	57	380	التغير في الخصول المتداولة
229.0%	304	697	اجمالي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية			
183.8%	160	294	شراء أصول ثابتة
0.0%	0	0	بيع أصول ثابتة

183.8%	-160	-294	اجمالي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
			التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
372.7%	-22	-82	تغيرات في حقوق الملكية
105.7%	-35	-37	سداد قروض طويلة الاجل
208.8%	-57	-119	اجمالي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
			صافي التغير في النقدية
280.3%	193	541	النقدية اول المدة
294.3%	280	825	النقدية اخر المدة

التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية لعام 2025:

بلغت التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مبلغ 697 مليون بتغير 229% عن نفس الفترة من العام السابق، حيث قامت الشركة برفع الحد الأعلى للتخزين المواد الرئيسية لديها وشراء مواد أولية بقيمة 357 مليون، وزيادة الأموال الجاهزة بمبلغ 284 مليون لدعم تمويل المشتريات وتسديد الالتزامات، مما يدل على قدرة الشركة دعم التشغيلية بشكل إيرادات الأنشطة التشغيلية.

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية لعام 2025:

بلغت التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مبلغ 294 مليون بتغير 183.8% عن نفس الفترة من العام السابق، حيث قامت الشركة بشراء تجهيزات ومعدات جديدة بتمويل ذاتي مما يؤكد قدرة الشركة على تمويل مشاريع التوسع بخطوط الإنتاج من إيرادات الأنشطة التشغيلية.

التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية لعام 2025:

بلغت التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مبلغ 119 مليون بتغير 208.8% عن نفس الفترة من العام السابق، حيث قامت الشركة بتسديد جزء من أرباح العام 2024 الموزعة على الشركاء بمبلغ 82 مليون، من يدل على قدرة الشركة على توزيع الأرباح النقدية على الشركاء من إيرادات الأنشطة التشغيلية.

يرى الباحث بأن قائمة التدفقات النقدية للربع الأول 2025 عرضت رؤية واضحة لحركة النقدية

ومصادر التمويل، وأظهرت كفاءة الاستراتيجيات المالية المتبعة بما يضمن الاستمرار والنمو.

4.4. مقارنة الاستراتيجيات المالية 2024-2025:

يظهر الجدول التالي مقارنة بين الاستراتيجيات التي كانت متبعة بالعام 2024 والاستراتيجيات الحالية التي قام الباحث بتطويرها ونتائج تطبيق هذه الاستراتيجيات وانعكاسها على نتائج الأعمال.

جدول رقم (2.16) مقارنة الاستراتيجيات المالية 2024-2025			
العام 2025	العام 2024	الاستراتيجية المتبعة	
الانتشار والتوسع بالأسواق المحلية.	المحافظة على حجم المبيعات.	التطبيق	إعداد
زيادة المبيعات 33.8% للربع الأول 2025.	زيادة المبيعات بنسبة 79.7% لعام 2024.	النتيجة	الموازنات التقديرية
رفع المخزون للحد الأعلى، التفاوض مع الموردين تحسين شروط التوريد.	تخفيض المخزون للحد الأدنى، وضبط الهدر والتلف.	التطبيق	ضبط
تخفيض تكلفة المبيعات من 42.8% إلى 40.4% للربع الأول 2025.	تخفيض تكلفة المبيعات من 45.6% إلى 42.8%.	النتيجة	التكاليف
ضبط وتخطيط النفقات بشكل متوازن.	تخفيض عام غير مخطط للنفقات.	التطبيق	ضبط
زيادة المصاريف التشغيلية بنسبة 116.9% للربع الأول 2025.	زيادة المصاريف التشغيلية بنسبة 116.9% لعام 2024.	النتيجة	النفقات التشغيلية
ضبط وتخطيط النفقات بشكل متوازن.	تخفيض عام غير مخطط للنفقات.	التطبيق	ضبط
زيادة المصاريف التشغيلية بنسبة 7.1% للربع الأول 2025.	زيادة المصاريف التشغيلية بنسبة 116.9% لعام 2024.	النتيجة	المصاريف الإدارية
خطة تسويقية وتنظيم حملات الترويج.	أنشطة تسويقية محدود.	التطبيق	الأنشطة
زيادة مصاريف التسويق بنسبة 159.7% بالعام 2025.	زيادة مصاريف التسويق بنسبة 75.2% بالعام 2024.	النتيجة	التسويقية
التسعير بناء على الجودة والقيمة المدركة.	التسعير بناء على أسعار المنافسين.	التطبيق	المنافسة
تميز بالمنتجات وتحقيق أرباح جيدة.	أرباح محدودة ومنافسة شديدة.	النتيجة	
احتياطات للتوسع الصناعي.	احتياطات طوارئ ومواجهة المخاطر.	التطبيق	تشكيل
مشاريع استثمارية وخطة توسع واضح.	نمو وتطور بطيء.	النتيجة	الاحتياطات
توزيع أرباح على الشركاء بنسبة 10%	توزيع أرباح على الشركاء بنسبة 90%.	التطبيق	توزيع
مشاريع استثمار ونمو وتطور بالأعمال.	استثمار محدود ونمو بطيء.	النتيجة	الأرباح

من خلال مقارنة الاستراتيجيات بين الأعوام 2024 - 2025، تظهر النتائج تطور بالأداء المالي نتيجة فعالية الاستراتيجيات المالية وتطبيقها بكفاءة، ومرونة الموازنة التقديرية واستجابتها للسيناريوهات المحتملة، إضافة إلى اتباع الشركة لأساليب وطرق التخطيط الاستراتيجي المتطورة.

يرى الباحث بأن مرحلة تقييم الاستراتيجيات المالية مهمة في عملية التخطيط المالية من خلال الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واكتشاف الفرص ومواجهة التحديات والمضي قدما للوصول إلى الأداء المتميز في سبيل تحقيق أهداف الإدارة المتمثلة بتعظيم الربحية وبناء علامة تجارية متميزة والتوسع والنمو بقطاع الأعمال.

النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج:

1. إن الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة الشركة تتمتع بدرجة مقبولة من الكفاءة، وأن بعض جوانب الاستراتيجيات كانت بحاجة إلى تطوير، مما يدل إلى وجود فجوات تطبيقية تستدعي المعالجة والتطوير لتحسين الأداء.
2. إن اعتماد الشركة للاستراتيجيات المالية المقترحة، بالإضافة إلى توظيف أدوات وأساليب التخطيط المالي الاستراتيجي، والتي كانت مناسبة لطبيعة عمل الشركة وأدت إلى تحسين الأداء المالي.
3. تمكنت الشركة من الاستفادة من نقاط القوة التي تملكها وتوظيفها بشكل جيد ومعالجة نقاط الضعف، مما ساهم في تعزيز مركزها التنافسي في السوق ورفع قدرتها على مواجهة التحديات.

4. امتلاك الشركة فرص مستقبلية هامة للنمو والتوسع، خاصة في السوق المحلية.

ثانياً. التوصيات:

1. يوصي البحث الشركات الصناعية باعتماد الاستراتيجيات المالية المقترحة، مع مراعاة خصوصية القطاع الصناعي وطبيعة عمل كل شركة على حدة، بما يضمن توافقها مع الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.
2. الاهتمام بتطبيق أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي، لما لها من دور أساسي في رفع مستوى الكفاءة المالية وتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السوقية.
3. وضع خطط لاستغلال الفرص المستقبلية بالشكل الأمثل مع التركيز على السوق المحلية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. عزيزو، راشدة. (2022). *الاستراتيجية والتخطيط المالي*. تيارت: جامعة ابن خلدون.
 2. العريقي، منصور. (2011). *الإدارة الاستراتيجية*. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ##### الأبحاث:
3. عبد الحميد، قرميدة؛ عبد النور، رحموني. (2024). *دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية*. [رسالة ماجستير]. ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

4. بني خلف، عمر. (2017). أثر القرارات التمويلية على نمو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والمدرجة في بورصة عمان. [رسالة ماجستير]. عمان: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. عبد العال، أحمد. (2017). اتجاهات الإدارات العليا نحو تحليل السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط. [رسالة ماجستير]. عمان: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- المقالات:**

6. نورالدين، فلاق. (2023). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية. مجلة إنليزا للبحوث والدراسات. 8 (1) ص ص: 8-30.
7. الغويدي، بهاء. (2022). دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية. المجلة العربية للنشر العلمي. 50 (2) ص ص: 977-984.
8. الزهراني، طارق. (2021). أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء المالي - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية. 5 (17) ص ص: 146-166.
9. صفية، موهون. (2020). كفاءة الإدارة المالية في تحقيق النمو للمؤسسة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. 20 (1) ص ص: 108-127.