

الخيارات الاستراتيجية و اثرها على الهيكل المالي - دراسة حالة مؤسسة نفطال -تبسة-

*Strategic options and their impact on the financial structure
- Case Study Neftal Tebessa Company -*

د . ايمن فريد جامعة سوق اهراس -الجزائر- <i>AIMEN FARID</i> <i>UNIVERSITY OF SOUKEAHRASSE</i> <i>aimenfarido2110@gmail.com</i>	د. دعاس مصعب ¹ جامعة العربي التبسي تبسة - الجزائر- <i>DAAS MOSSAAB</i> <i>UNIVERSITY OF TEBESSA</i> <i>Daas.mossaab@gmail.com</i>
---	--

تاريخ النشر: 2020/06/ 04

تاريخ القبول: 2020/03/ 28

تاريخ الاستلام: 2020 /02/ 10

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تفسير العلاقة بين تركيبة الهيكل المالي والقرارات الإستراتيجية المالية ومعرفة كافة أنواع القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية، وكذلك توضيح مدى تأثير الإستراتيجية على الهيكل المالي. انطلاقا مما سبق قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال -تبسة- خلال الفترة (2016-2018)، معتمدين على الميزانيات المالية لفترة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتميز بالاستقرار المالي والاستقلالية المالية، وهي تعتمد على إستراتيجية التوسع، كما وصلنا إلى أن العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة هي علاقة تناسب، أي أنه يمكن بناء أحدهما على عنصر الآخر حيث أن المؤسسة باعتمادها على خيار إستراتيجي معين فهو يؤثر على هيكلها المالي.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المؤسسة، الخيار الإستراتيجي، قرارات الإستراتيجية المالية، الهيكل المالي.

تصنيف *JEL*: Z02 ;Z21 (إلزامية تحديد التصنيف)

Abstract :

The aim of this study is to try to explain the relationship between the structure of the financial structure and the strategic financial decisions and the knowledge of all types of financial decisions in the economic institution, as well as to clarify the impact of the strategy on the financial structure.

Based on the above, we conducted the field study at the Naftal-Tebessa Foundation during the period 2016-2018, based on the financial budgets. The results of the study showed that the institution is characterized by financial stability and financial independence. On the expansion strategy. We also concluded that the relationship between the financial structure and the strategic choice in the institution is a fit relationship, that is, one can be built on the other, since the institution, by relying on a strategic option, affects its financial structure.

Keywords: Strategy, Strategic Option, Financial Strategy Decisions, Financial Structure.

JEL classification codes: Z02 ;Z21

¹ المؤلف المرسل: دعاس مصعب، *Daas.mossaab@gmail.com*

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية هي الأساس في قطاع الإقتصاد، وهو الأمر الذي جعل القرار الإستراتيجي يزداد أهمية، فهو يسعى لضمان إستمراريتها، حيث أن عدم استقرار البيئة المحيطة بالمؤسسة تفرض عليها تفكير إستراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار وذلك لن يتحقق إلا باكتساب إستراتيجية خاصة بها، ولا يتوقف نجاحها على حسن اختيار هذه الإستراتيجية، بل على مدى التوافق بين الخيارات الإستراتيجية والقرارات المالية المتاحة للمؤسسة، حيث يعد الهيكل المالي وهذه القرارات من الجانب المهم في المؤسسة لأنه على أساسها تتحدد مختلف القرارات الوظيفية الأخرى، كما تتخذ القرارات الإستراتيجية على أساس الهيكل المالي للمؤسسة خاصة المؤسسات التي تتحدد قراراتها الاستثمارية على ما يمتلكه من أموال ومصادر تمويل

1- إشكالية البحث

نظرا لأهمية الإستراتيجية في المؤسسة والدور الذي يلعبه الهيكل المالي في صياغة القرارات المالية الصائبة وتحسين الأداء الإستراتيجي والمالي للمؤسسة، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما مدى تأثير إستراتيجية المؤسسة على الهيكل المالي للمؤسسة الوطنية الجزائرية نفطال -تبسة-؟
وللإجابة على هذا الإشكال نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. فيما تتمثل الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة نفطال - تبسة - ؟

2. هل تؤثر الإستراتيجية المالية على الهيكل المالي لمؤسسة نفطال -تبسة-؟

ب- الفرضيات

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

1- تتمثل الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في إستراتيجية التوسع الداخلي والخارجي؛

2- تؤثر الإستراتيجية المالية لمؤسسة نفطال بتبسة على هيكلها المالي.

ج- أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في إبراز أهمية إستراتيجية المؤسسة وفي بقائها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز ضرورة التكيف مع الظروف المالية، باعتبار قرار التمويل من أهم القرارات الإستراتيجية، سيساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام العلمي بالجانب المالي والإستراتيجي للمؤسسة، حيث تتمثل أهميته في دراسة إستراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالقرارات المالية التي تسمح بالتوسع من خلال دراسة الوضع المالي للمؤسسة.

د- منهجية الدراسة

لقد إعتدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في عرض جميع المعلومات وهذا بإعطاء مختلف مفاهيم إستراتيجية المؤسسة، وهذا بدراسة أنواع الخيارات الإستراتيجية وأهم القرارات الإستراتيجية، وقمنا بإبراز مختلف مفاهيم الهيكل المالي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية في مؤسسة نفضال بتبسة لمعرفة تأثير الهيكل المالي على الخيارات الإستراتيجية.

ه- هيكل البحث

I. المفاهيم القاعدية لإستراتيجية المؤسسة

II. العلاقة بين الهيكل المالي و الخيارات الإستراتيجية

III. إستراتيجية المؤسسة و أثرها على الهيكل المالي لمؤسسة نفضال - تبسة -

I- المفاهيم القاعدية لإستراتيجية المؤسسة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح بإستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها.

1. مفهوم إستراتيجية المؤسسة

إن من الصعب تحديد مفهوم للإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى. ويعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة الاستعمال، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات، باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المحيطة بها، فقد أستخدم المفهوم منذ عدة قرون في المجال العسكري، فهي مصطلح يوناني الأصل وتعني فن القيادة، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وسرعان ما انتقل لأوروبا ثم إلى البلدان النامية. (أحمد، 2013، ص7)

ولإستراتيجية المؤسسة عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: يطلق مصطلح الإستراتيجية على الأهداف البعيدة المحددة، وتحديد البدائل المتاحة والاختيار بينهما على أساس مقارنة التكاليف والفوائد للبدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل والذي يطلق عليه البديل الإستراتيجي ثم تصنيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ. (نعيم، 2009، ص22)

التعريف الثاني: الإستراتيجية هي الطريقة أو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة لبلوغ أهدافها وتحقيق أغراضها الرئيسية في إطار الظروف البيئية المحيطة، وهي تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتحصيل الموارد اللازمة والوحدات الإنتاجية وتنوع أو إنشاء خطوط للإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف. (غسان، 2008، ص16).

التعريف الثالث: الإستراتيجية هي إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل، وعليه فإن جوهر الإستراتيجية هو الفعل أو العمل ويحمل الفعل معنى القرار، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها. (يجي، 2012، ص3)

نستنتج من التعاريف السابقة أن بعضها أكدت أن الإستراتيجية خطة أو مجموعة خطط واضحة تحدد غاياتها وأهدافها وتقوم بتطوير وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، في حين أكدت تعاريف أخرى أنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل مجموعة من القرارات تتخذ وفق لموقف خاص بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

2. أنواع الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة ومن بين هذه الخيارات نذكر:

1.2 إستراتيجية الإستقرار

تعني هذه الاستراتيجية استمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفق لما هو جارفيها حاليا، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها وقطاعات أعمالها وأهدافها وخططها وسياساتها وبرامج عملها الحالية دون تغيير، وتتفرع هذه الإستراتيجية إلى إستراتيجيات ثانوية هي:

❖ إستراتيجية الريح: وتنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل على زيادة

الأرباح الحالية، حيث يصاحبها نجاح في المدى القصير مصحوبا بركود في المدى الطويل.

❖ إستراتيجية التمركز: تعتمد المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في

توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطتها الناجحة، وتتسم هذه

الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب إستراتيجيات مستقرة. (مطلق، 2009،

ص217)

2.2 إستراتيجية الإنكماش

يتم إتباع هذا النوع من الإستراتيجيات عند إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض هذه القطاعات، وتضم هذه الإستراتيجية إستراتيجيات ثانوية هي(وائل، 2011، ص8):

إستراتيجية تغيير النشاط: تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بالعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال لا يعني أن تتخلص المؤسسة من ميدان العمل الذي كانت تعمل فيه.

إستراتيجية التجريد: من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات منظمات الأعمال إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات أو في حالة عدم إنسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المؤسسة.

3.2 إستراتيجية النمو والتوسع

تتبنى المؤسسات هذه الإستراتيجية عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المؤسسة عندما:

- تحاول التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية أو دخول في سوق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وتحقيق أرباح عالية؛

- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي. (مطلق، مرجع سابق، ص221)

➤ إستراتيجية النمو: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.

وتضم هذه الإستراتيجية إستراتيجيات فرعية هي:

• إستراتيجية النمو عن طريق التنوع: تهدف إلى دخول المؤسسة في بعض مجالات الاعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي، وتعتبر هذه الإستراتيجية من اهم الاستراتيجيات التي استخدمت وتتحقق بإضافة منتجات او خدمات لخطوط المنتجات الحالية وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى:

• إستراتيجية التنوع الداخلي: تنقسم هذه الاستراتيجية إلى: (أحمد، 2011، ص109، 110)

- التنوع المرتبط: ويحدث عندما تكون السلع والخدمات الجديدة المضافة ترتبط مع خط المنتجات الحالية في عدة جوانب كالجانب التكنولوجي أو الانتاجي والتسويقي أو قنوات التوزيع أو المستهلك؛

- التنوع الغير مرتبط: تستخدم هذه الإستراتيجية إذا كانت المنتجات أو الخدمات المضافة ليست مرتبطة بخط المنتج الحالي، أي أن كل خط انتاج له موارده الأولية ومستلزماته ومعداته الإنتاجية.

• إستراتيجية التنوع الخارجي: أي شراء شركات أو مشاركة المخاطر لشركات تباع سلعا أو خدمات لخدمة نفس المستهلك ولنفس الأسواق أو تستخدم جانبا تكنولوجيا مشابها للجانب الذي تستخدمه المؤسسة، أي أن المؤسسة تستخدم الموارد الخاصة والمهارات الوظيفية في المجالات الجديدة الخاصة بالمنتج.

➤ إستراتيجية التوسع: عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبيا فإن وضعيتها تلك تدفع بها إلى توسيع نشاطاتها من خلال رفع مستوى إنتاجها والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق أو اللجوء إلى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل به.

وقد تضطر المؤسسة في ظل إستراتيجية تنوع مجالات التدخل قصد مواجهة المخاطر التي قد تظهر في قطاع صناعة واحدة، تعمل المؤسسة على دخول قطاعات مختلفة، وذلك من خلال الإندماج مع مؤسسة أخرى أو إبتلاع مؤسسة قائمة أو الدخول في تعاون مع أطراف أخرى من خلال تحالف أو شراكة مع مؤسسة أخرى.

4.2 إستراتيجية الإندماج

يمثل الإندماج أحد البدائل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، أو يقصد بالإندماج هو إتفاق بين مؤسستين أو أكثر على تكوين مؤسسة جديدة وبموجب هذا الإتفاق تفقد المؤسستين المستقلتين شخصيتهما تماما، وتظهر لوجود مؤسسة جديدة. (كاظم، 2012، ص 37)

5.2 إستراتيجية الإستحواذ

يعد الإستحواذ شكل من اشكال التنوع الخارجي، ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المؤسسة التي تم الاستحواذ عليها وتدوب في الشركة المستحوذة، وقد تقوم المؤسسة بتحويل أصول المؤسسة المستحوذ عليها إلى وحدة عمل إستراتيجية تابعة لها وتعمل في نفس ميدان النشاط أو قد تحتفظ بها كوحدة إستراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم. (إسماعيلن 2009، ص 229)

6.2 إستراتيجية المشروعات المشتركة

تعد هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات النمو والتوسع السريع، ووفق لهذه الإستراتيجية تتفق مؤسستين أو أكثر بشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة، وتتخذ هذه الإستراتيجية أشكال متعددة فقد تأخذ شكل الشبكة عندما تلجا المؤسسات الصغيرة إلى تكوين شبكة من المشروعات مع

مؤسسة أخرى هدفها حماية نفسها من تهديدات الشركات الكبرى، أو تتم لتحقيق هدف محدد ولوقت معين وبعدها يتم الانفصال بين الأطراف المشتركة. (مطلبك، ص 227).

3. مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي

لقد حظي موضوع البدائل الإستراتيجية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والباحثين، حيث ساهموا في تعدد وتنوع هذه البدائل المتاحة أمام المؤسسة. أغلب الباحثين يتفقون بأن المراحل التي يمر بها الخيار الإستراتيجي هي:

المرحلة الأولى: توليد البدائل الإستراتيجية

المقصود بها أن المؤسسة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى أنها تميل إلى الإتجاه الإستراتيجي الأكثر رشدا والذي يحقق أكبر فرصة في تحقيق أهدافها.

المرحلة الثانية: تقويم البدائل الإستراتيجية

إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب وأن هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل:

- المعايير الكمية: وتشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر السهم وحصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات الكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التوزيعية و معدل دوران المخزون.
- المعايير النوعية: هي مجموعة المعايير أشار إليها عدد من الباحثين وتشمل ما يلي: (نبيلة، 2007، ص 09)

- أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول إلى الإنجاز المطلوب؛
- أن تكون متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة؛
- أن تكون مرنة و متكيفة و مستجيبة للبيئة الخارجية؛
- أن تكون مقبولة من الأطراف و الجماعات المتعاملة مع المؤسسة و المسؤولة عن تنفيذها؛
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة التطبيق و ذات جدوى؛
- أن تكون متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة و الفرص و التهديدات البيئية؛
- أن تحقق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد و بأقل نتائج سلبية. (محي الدين، 2012، ص 26)

المرحلة الثالثة: الاختيار الإستراتيجي

ما هو إلا عملية اختيار بين البدائل المتاحة، وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من جراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.

يوضح بعض الباحثين أن هناك العديد من البدائل المتوفرة والملائمة لظروف المؤسسة، ولكنها من الناحية العلمية غير قابلة للتطبيق، فهناك بدائل إستراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العلمية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المؤسسة، في حين يرى باحثين آخرين أن هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبداية إستراتيجية، إلا أنه يجب التركيز على تلك البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والأرباح.

ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الإستراتيجية فإنها تتطلب فضلا عن المعرفة النظرية والخبرة العلمية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق والإبداع في توليد البدائل والتي يمكن أن يكون أحدهما خيارا إستراتيجيا يحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. وبعد أن تتم تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية الملائمة لموقف المؤسسة، تتم عملية التقييم لتلك البدائل وفق معايير محددة ومن ثم إختيار البديل المناسب.

II- العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي

إن الهيكل المالي هو الأساس في قيام نشاط المؤسسة و يتحدد كل ما سبق ذكره عن طريق الأطراف الداخلية في المؤسسة (مساهمين، مسيرين)، وعلى ضوء هذا تظهر وجهات النظر حول كيفية إختيار الهيكل المناسب ومدى تأثير ذلك على الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة وانعكاسه على الأداء للمؤسسة.

1. مفهوم الهيكل المالي

يشكل مفهوم الهيكل المالي عنصرا هاما ومحوريا في النشاط المالي للمؤسسة، لذلك فقد إهتم الباحثون بالهيكل المالي ومحاولة تحديد وتفسير مختلف العوامل المحددة والمفسرة لإختيار نوع الهيكل المالي المناسب للمؤسسة، ولا بد في البداية أن نشير إلى الفرق بين المعنى المرتبط بمصطلحين شائعين في هذا المجال، الأول الهيكل المالي، والذي يظهر كيفية قيام المؤسسة بتمويل أصولها المختلفة، والثاني هيكل رأس المال والذي يعرف بالتمويل الدائم للمؤسسة والذي يتكون عادة من القروض طويلة الأجل والأسهم الممتازة وحق الملكية، ويستبعد جميع أنواع الائتمان قصير الأجل، وعلى هذا الأساس فإن هيكل رأس المال يعتبر جزءا من الهيكل المالي للمؤسسة. (محمد، 2004، ص320).

وتوجد عدة تعاريف مختلفة للهيكل المالي نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: يعرف الهيكل المالي للمؤسسة على أنه هيكل مصادر التمويل أو جانب الخصوم وحقوق الملكية في كشف الميزانية العمومية. (عدنان، 2009، ص 349)

التعريف الثاني: يقصد بالهيكل المالي تشكيلة المصادر التي حصلت منها المؤسسة على الأموال بهدف تمويل إستثماراتها ومن ثم فإنه يتضمن كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل. (منير، 2003، ص 545)

ومنه كمحصلة لما سبق ذكره يتبين لنا أن الهيكل المالي عبارة عن توليفة مكونة من مجموع مصادر التمويل التي تم إختيارها من قبل المؤسسة لتغطية إستثماراتها وتتكون من العناصر المكونة لجانب الخصوم في الميزانية.

2. القرارات الإستراتيجية للمساهمين وعلاقتها بالهيكل المالي

بالنسبة للمساهمين الهدف من إنشاء المؤسسة هو تحقيق أرباح حتى ولو كانت قصيرة الأجل وبالتالي اختيار هيكل مالي مناسب يلبي رغباتهم، أما بالنسبة للمسيرين فيهدفون من وراء إدارة المؤسسة وبقاءها ونموها وكذا استقرارها إلى أبعد نقطة ممكنة في ظل الإمكانيات المتاحة والمحدودة وكذا العوائق التي يمكن أن تواجهها، وأغلب الخيارات الإستراتيجية التي يتبناها المسكرون تهدف إلى إرضاء الأطراف المعنية. (أنفال، 2012، ص 96)

طبيعة المساهمين: يعتبر الخيار الإستراتيجي من المهام الأساسية التي تقع على عاتق المسكرين، بينما يقوم المساهمون باختيار الهيكل المالي ونجدهم أحيانا يتدخلون في إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل الذي يتلاءم معه، وهذا راجع إلى وجود طبيعة خاصة يتميز بها هؤلاء المساهمين والتي تتمثل في ما يلي:

- حجم المساهمة كبير: يعين أن هؤلاء المساهمين يملكون نسب كبيرة في مال المؤسسة؛
- الدراية الجيدة بمجال التسيير: أي أن المساهم على دراية كاملة بمجال التسيير والإدارة المالية أي يعتبر من أهل الاختصاص؛
- عضوية المساهم في مجلس الإدارة: وهذا يعطيه حق التصويت والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- الازدواجية بين الملكية والتسيير: أي أنه مساهم ومسير في نفس الوقت.

• **نوعية المساهمين:** ويمكن تقسيم المساهمين إلى نوعين، مساهمين مؤسسين و مساهمين جدد، حيث يمتلك المساهم المؤسس سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمالية الهامة فلا يكتفي هذا النوع من المساهمين بتحقيق الربح فقط، بل يمتد تفكيره إلى الاهتمام ببقاء المؤسسة واستقرارها، وبذلك فقد اقترب كثيرا من تفكير المسكر. أما النوع الثاني من المساهمين فهم المساهمين الذين انضموا إلى

المؤسسة بعد تأسيسها ويعتبر هذا النوع حركي وغير مستقر(متغير)، حيث يحبذ المساهم الجديد تحقيق الربح السريع بغض النظر عن شكل الإستراتيجية المتبعة أو عواقب القرارات المتخذة، وبحكم عدم ثباته في المؤسسة فانه لا يفكر تفكير المساهم المؤسس، غالبا ما يفضل المساهمون المؤسسين الاقتراض بدلا من طرح أسهم جديدة والذين ينجم عنها دخول شركاء جدد هذا ما يعني فقدان جزء من سلطتهم وسيطرتهم على المؤسسة وعلى قرارات الإدارة.

نتيجة لتعارض المصالح بين هذين النوعين من المساهمين يظهر صراع داخلي بينهما حول نوعية القرارات الإستراتيجية والمالية المقترحة في الجمعية العامة للمساهمين والتي تحقق أهداف الطرفين ولهذا طرف آخر يتحكم في إصدار القرارات التي تحقق كل أهدافهم المشتركة وبالتالي تحقيق مصالح المؤسسة، هذا الطرف هو المسير. (أنفال، ص 97)

يعتبر الهيكل المالي والخيار الاستراتيجي من القرارات ذات الارتباط حيث يمكن بناء قرار الخيار الاستراتيجي مع الأخذ بعين الاعتبار شكل الهيكل المالي المعتمد في التمويل، كما يمكن أيضا اختيار هيكل رأس مال المؤسسة على ضوء الخيار الاستراتيجي الذي تعتمده كنمط للتسيير الاستراتيجي، وهو ما يدل على أن العلاقة بينهما هي علاقة تكافؤ، أي أنه يمكن بناء أحدهما على ضوء العنصر الآخر.

3. القرارات الإستراتيجية للمسيرين وعلاقتها بالهيكل المالي

يعتبر المسير هو الطرف الثاني الذي يؤثر قراراته في نوعية الخيار الإستراتيجي المطبق كما يبدي رأيه في طريقة تمويل المؤسسة، من الواضح إن نظرة المسيرين إلى مصادر وشكل تمويل المؤسسة تكون من زاوية إستراتيجية، وبحكم موقعه في المؤسسة فهو يهدف دائما إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية ومالية لصالح بقاء واستقرار المؤسسة، فالقرارات المالية تكمن أهمها في قرار استثمار أموال المساهمين والمحافظة عليها وتسييرها بما يصب في مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى ويحاول التوفيق بين تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل و تحقيق مصالح المساهمين (أصحاب رؤوس الأموال) بغض النظر عن قيمة وحجم الأرباح المحققة في المدى القصير، وهما على المسير أن ينظر إلى الهيكل المالي و الخيار الإستراتيجي نظرة تسييرية تتجلى أثارها في المدى الطويل.(خالد، 2007، ص 230)

● سلوك المسير: يختلف سلوك المسير كثيرا عن سلوك المساهم، حيث يحدد سلوك المسير في اتخاذ القرارات الهامة عن طريق عدة عوامل منها: القيم الذاتية للمسير مليئة بالمخاطرة، تبنيه سياسة التحفظ وكذا عدم المخاطرة بأموال الغير.

إن ميل المسير للمخاطرة يجعله يتبنى قرارات مالية وقرارات إستراتيجية تكون فيها نسب المخاطرة عالية خاصة فيما يتعلق بهيكل الملكية، وأحيانا يلجأ إلى توسيع النشاط من خلال اللجوء إلى الاستدانة فتكون نسبة المديونية مرتفعة وكذا نسب الفائدة.

أما إذا اختار المسير سياسة التحفظ فهذا راجع إلى طبيعة شخصيته، وهذه الميزة هي الغالبة لدى المسيرين حيث يقترحون عملية إعادة استثمار الأرباح المحتجزة والاحتياطات أو طرح أسهم جديدة بدلا من اللجوء إلى الاستدانة فتكون نسبة المديونية مرتفعة وكذا نسب الفائدة.

• خبرة المسير و كفاءته: يتحكم عامل خبرة المسير في توجهات المؤسسة من خلال القرارات المتخذة، إذ انه يستعين في تحليل المشاكل التي تواجه المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول من خلال ما اكتسبه من تراكمات أثناء توليه منصب الإدارة. (خالد، ص 230).

كما أن المؤسسة باعتمادها على رأس المال أو الديون فذلك يغير من القرارات والاستراتيجيات التي تتبعها ويكون ذلك من ناحية درجة المخاطرة، أي أن المؤسسة باعتمادها على هيكل مالي معين فهو يؤثر على خياراتها الاستراتيجية ولدراسة هذه العلاقة يستوجب المرور عبر طرفي المصلحة في المؤسسة وهم المسيرين والمساهمين، وبالنسبة للمؤسسة فالمسيرين هم أصحاب القرار في اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية في المؤسسة.

III - الخيارات الإستراتيجية و أثرها على الهيكل المالي لمؤسسة نפטال - تبسة -

تركز مؤسسة نפטال على صنفين من القرارات، ويتمثل هذان الصنفان في قرارات استثمارية وقرارات تمويلية متعلقة ببعضها، كما تعتمد في إتخاذ قراراتها على البديل الإستراتيجي المناسب للحفاظ على إستمرارها وتوسعها .

1. تقديم مؤسسة نפטال - تبسة -

تأسست مؤسسة نפטال عام 1963 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، ثم توسيع نطاق صلاحيتها وذلك في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات وفي عام 6 أفريل 1981 تم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وتعتبر من فرع الشركة الأم سونطراك، وفي 1983 تم إدماج غاز البترول المميع، الوقود شركة سونطراك في المؤسسة الوطنية للتكرير والتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1984 تم إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من 17 مقاطعة للوقود، زيوت للتشحيم والمطاط و 14 مقاطعة لغاز البترول المميع، وإنشاء 4 مقاطعات للصيانة وجمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ وإدماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1987 تم انحلال المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وفي عام 1989 تم إنشاء شركتان وطنيتان هما:

- نفتك: المكلفة بتكرير المواد البترولية.

- نפטال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

في 1999 إلغاء مركزية النشاط (المخزونات، المبيعات، الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات، وفي 1988 تم إنشاء خلية الامن الصناعي وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة، وفي 2006 تم إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية (فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة)، كما تم إنشاء فرع شبكة الغاز، ويلمها في عام 2007 إنشاء فرع خاص بفروع البترول كالوقود (سيرغاز)، الغاز الطبيعي (G.P.L/C)، وفي عام 2008 تم إنشاء وحدة البيئة التي تهتم بقضايا التلوث والبيئة.

تعتبر مؤسسة " نפטال " بتبسة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم الواقعة في محافظة "الشراقة" بالجزائر العاصمة، حيث تخضع إلى مركزية القرارات من قبل المديرية العامة لها، والتي تملك جميع الصلاحيات في أخذ القرارات الخاصة بمختلف نشاطات الوحدات الموزعة عبر مختلف أرجاء التراب الوطني والتي يبلغ عددها 48 وحدة توزيع والتي من ضمنها وحدة نפטال- تبسة. تعتبر هذه الأخيرة فرعا تجاريا من المؤسسة الأم، ويمكن التعرف على أهم خصائصها وفقا للمعايير المحددة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : بيانات عامة حول مؤسسة نפטال بتبسة

المعايير	مؤسسة نפטال - تبسة
تاريخ النشاط	1981/04/06
عدد الموظفين	426
راس المال	15650000.00 دج للمؤسسة الأم
طبيعة المؤسسة	توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية تبسة
طبيعة النشاط	شركة ذات أسهم

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات مقدمة من دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بالمؤسسة

من خلال مزاولة المؤسسة لنشاطها فهي تسعى إلى تحقيق هدفان رئيسيان، يتمثل الأول في مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة (مختلف أنواع الوقود، جميع تشكيلات وأنواع زيوت التشحيم، مختلف أنواع الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، الغاز الطبيعي، تلعب دور الوسيط في توزيع مادة الزفت بين المستهلك ومراكز تواجد هذه المادة) على مستوى كامل الترابي الولائي، والثاني في تحسين جودة الخدمات، لذا تسخر المؤسسة كامل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لبلوغ أهدافها.

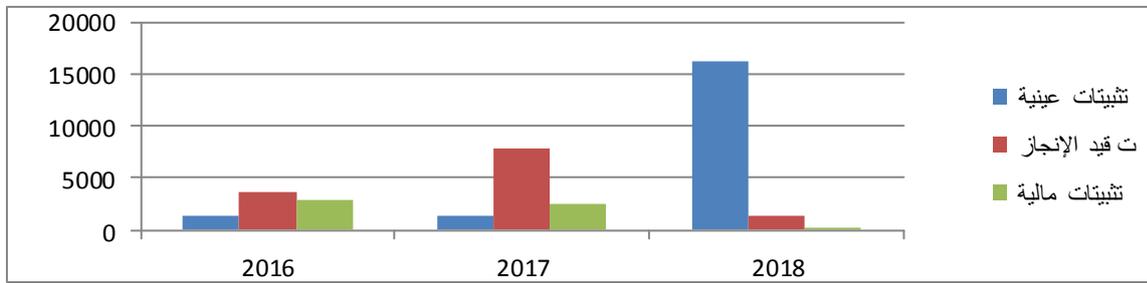
2. الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

بفعل التحولات التي تتسم بها بيئة الأعمال حاليا تفرض على مؤسسة نפטال - تبسة - تحديد الخيار الإستراتيجي قصد التكيف والتطور في السياق الجديد، فلقد اختارت المؤسسة إستراتيجية التوسع التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تجديد وتحديث كل ما يخصها، وذلك للنمو ومواكبة التطور التكنولوجي.

إستراتيجية التوسع في مؤسسة نפטال - تبسة - تسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة طموحة ومبتكرة، وتحسين ربحية أنشطتها والرفع من وفاء زبائنها، كما أنها تقوم على تعزيز موقعها والتوسع في استثماراتها وذلك بشراء معدات وشاحنات وتجهيزات، كما قامت بتجديد بعض المحطات، وتسعى إلى توزيع المنتجات البترولية على المستوى الوطني والرفع من اللامركزية في الأنشطة التشغيلية، كما أنها قامت بتطوير الشراكة والتعاون مع مؤسسات النقل.

تمثلت إستراتيجية التوسع في مؤسسة نפטال - تبسة - في توسيع وتطور الاستثمارات خلال الفترة (2016-2018) في كل من تثبيتها المادية والمالية، الشكل التالي يوضح تطور الاستثمارات في السنوات 2016 - 2017 - 2018.

شكل رقم (01) : يوضح تطور الاستثمارات في الفترة (2016-2018)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد الميزانيات المحاسبية للمؤسسة خلال الفترة (2016-2018) من خلال الشكل رقم (01)، نلاحظ توسع في الاستثمارات بشكل ملحوظ في السنوات الثلاثة للتثبيبات العينية وهذا راجع إلى :

- تكثيف المشاريع في هذه الفترة وذلك لتجديد المحطات.

- تجديد التثبيبات التي أهتكت بالكامل.

- ظهور عقد للإيجار التمويلي.

بالنسبة للتثبيبات قيد الإنجاز نلاحظ تطور ملحوظ بين السنوات الثلاثة وتطور أكثر خلال سنة 2017 نظرا لتجديد المحطات التي تمت الإشارة إليها سابقا. وفيما يخص التثبيبات المالية نلاحظ تطور بشكل كبير لاعتماد المؤسسة على عقود التأجير بغرض البيع.

ومن خلال دراسة الهيكل المالي والإستراتيجيات المتبعة خلال الفترة (2016-2018) للمؤسسة اتضح أن مؤسسة نפטال تتميز باستقرار مالي وتركيزها التمويل من مصادرها الذاتية من خلال الخيار الإستراتيجي المتمثل في إستراتيجية التوسع وذلك بالإستثمارات وتكثيف المشاريع كتجديد المحطات، والبديل الإستراتيجي المتمثل في (جهاز سير غاز) الذي له من ميزات تعود على المؤسسة والبيئة بالفوائد، والحصول على امتيازات تجارية اكتساح أسواق وطنية، حيث أن التثبيتات العينية والتثبيتات قيد الإنجاز لم تؤثر على الهيكل المالي، ذلك أن التمويل للاستثمارات يعود للمؤسسة الأم.

3. الأطراف المتدخلة في اختيار الهيكل المالي لمؤسسة نפטال - تبسة -

هناك العديد من الأطراف المتدخلة في اتخاذ قرارات التمويل والخيارات الإستراتيجية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أهمها :

- المسيرين : ويتمثل المسيرين الرئيس المدير العام، والمدراء المركزيين للتخطيط المدراء الفرعيين العامين، رؤساء المقاطعة حيث لكل واحد رتبته وقدرته على اتخاذ القرار التمويلي في المؤسسة والجدول التالي يوضح التمويل حسب رتبة صانع القرار.

جدول رقم (02) : قرار التمويل في مؤسسة نפטال حسب رتبة صانع القرار

صانع القرار	حدود القدرة التمويلية	طبيعة هذه القرارات
الرئيس المدير العام	ينظر في القرار وإبداء الموافقة	إتخاذ القرارات الإستراتيجية في جميع المجالات
المدير المركزي للتخطيط	لا حدود للقدرة التمويلية	يكون حسب إختصاص المسير
مدير النقل والصيانة	لا حدود للقدرة التمويلية	شراء شاحنات لنقل المواد البترولية
المدراء المركزيين	1 مليار دينار	قرارات تتعلق بتجديد المحطات والبنية التحتية
المدراء الفرعيين العامين	1 مليار دينار	قرارات خاصة بهذا المستوى حسب الإختصاص
مدير المقاطعة	مليار سنتيم	قرارات إستثمارية كإستثمار معدات وتجهيزات
رؤساء المقاطعة	2 مليار	قرارات إستثمارية كإستثمار معدات وتجهيزات

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن القرارات التي تخص الهيكل المالي تتعلق برتبة صانع القرار في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4. إستراتيجية التوسع على المدى البعيد لمؤسسة نפטال - تبسة -

تتمثل إستراتيجية نפטال على المدى البعيد في :

- ✓ تحقيق أقصى الأرباح بأقل تكاليف؛
- ✓ الوصول إلى أهداف إقتصادية وطنية مثل المساهمة في الدخل الوطني؛
- ✓ تمكين مؤسسة نפטال من الحصول على امتياز تجاري لمنتجاتها؛

✓ الوصول إلى الخيار الإستراتيجي المتاح من أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية (جهاز سير غاز).

- جهاز سير غاز : وهو البديل الإستراتيجي المناسب لاستعمال الوقود، تكلفته ليست عالية بالنسبة للخدمات التي يقدمها كبديل، ويستعمل هذا الجهاز بدل الوقود ولا يضر البيئة، وتكلفته 9 دج للترولا يستهلك بسرعة، كما أنه ليس له أضرار على محركات السيارة، وفي هذا الإطار وضعت الدولة دعم خاص بهذه الأجهزة، حيث تتحمل المؤسسة نصف تكلفة اقتناء هذه الأجهزة، وبهذا يكون بديل اقتصادية مهم للمؤسسة.

✓ استغلال كافة إمكانيتها المادية والبشرية من أجل التوسع أكثر واكتساح السوق الوطنية، والعمل على رفع قيمة استثماراتها من خلال التجديد المستمر لهذه الاستثمارات لمواكبة التطورات العالمية والمعايير الدولية للخدمات الحيوية في محطات البنزين (مخطط ذات جودة عالية - بناء مطعم).

✓ تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

✓ تحسين معدل الخدمات والتطلع على احتياجات الزبائن المستقبلية، وتطوير الشراكة مع متعاملين ذوي الخبرة، والبحث عن تحالفات استراتيجية.

✓ توسيع نشاطاتها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى الدخول إلى أسواق مغاربية وإفريقية، وتصدير الغاز المميع لتونس والمغرب.

وأخيرا يمكن القول أن طموح مؤسسة نפטال هو أن تصبح خير نموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة، ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشآتها لمعايير الجودة وحماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي.

تعتمد مؤسسة نפטال في إستراتيجيتها على مدونة خاصة بالقرارات التمويلية بحيث تعطي صلاحيات تمويلية خاصة حسب السلم الإداري للمسير، ومن خلال تحليل الميزانيات المالية للوحدة تم التوصل إلى أن تمويل المشاريع الاستثمارية الكبرى كتجديد المحطات، مهما كانت تكلفة التجديد عالية يتم التمويل الكامل للمشروع حتى ولو كانت النتيجة سالبة، كذلك تتمثل إستراتيجية التوسع في الاستثمارات في مؤسسة نפטال في توسع داخلي، حيث قامت المؤسسة بإعادة بناء البنية التحتية لتخزين المواد البترولية في المؤسسة، وتوسع خارجي كتجديد وبناء محطات تابعة للوحدة، وهذا الخيار الإستراتيجي لا يتأثر بالهيكل المالي للمؤسسة.

IV- الخاتمة

من خلال بحثنا حاولنا إبراز العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والهيكل المالي، حيث أن الإستراتيجية هي المرشد الأساسي للتفكير في مستقبل المؤسسة، وذلك عن طريق القرار الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي التي تقوم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة للمؤسسة لإختيار أفضلها تتناسب مع أهدافها، كما أن إتخاذ قرارات الإستراتيجية المالية المتمثلة في قرارات الإستثمار، قرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح هي مهمة أساسية في قيام الوظيفة المالية بعملها، فهذه القرارات تتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بمحيط المؤسسة.

1. اختبار الفرضيات: على ضوء ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة السابقة يتضح:

الفرضية الأولى: تتمثل الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مؤسسة نפטال - تبسة- في إستراتيجية التوسع الداخلي والخارجي في الإستثمارات، وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى، حيث يتمثل التوسع الداخلي في إعادة البنية التحتية للمؤسسة وذلك ببناء مخازن للمواد البترولية، أما التوسع الخارجي يتمثل في إنشاء وتجديد المشاريع وتعزيز الموقع الإستراتيجي للمؤسسة والسعي إلى توزيع المنتجات البترولية على المستوى الوطني، وكذلك تحسين ربحية أنشطتها، كما وتمثلت إستراتيجية التوسع في مؤسسة نפטال - تبسة - خلال فترة الدراسة، في شراء معدات وأدوات وشاحنات وتجهيزات قصد التكيف والتطور مع السياق الجديد.

الفرضية الثانية: تؤثر الإستراتيجية المالية لمؤسسة نפטال - تبسة- المتمثلة في القرارات الإستثمارية والقرارات التمويلية على هيكلها المالي ولكن بنسبة ضئيلة، وذلك أن القرارات المالية تعود إلى المؤسسة الأم، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.

2. نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة:

• أن مؤسسة نפטال تبسة لها توازن مالي وهيكل بين التمويل والإستثمار لأنها تعتمد على موارها الذاتية لتمويل الإستثمار؛

• تتخذ القرارات الإستراتيجية المالية في مؤسسة نפטال-تبسة- حسب رتبة صانع القرار، ويعود القرار الأخير الذي يخص تمويل المشاريع للمؤسسة الأم؛

كما توصلنا إلى أن العلاقة بين الهيكل المالي والخيار الإستراتيجي في المؤسسة هي علاقة تناسب، أي أنه يمكن بناء أحدهما على عنصر الآخر حيث أن المؤسسة بإعتمادها على خيار إستراتيجي معين فهو يؤثر على هيكلها المالي.

3. التوصيات : على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن التأكيد على التوصيات التالية :

- على مؤسسة نفضال - تبسة- التوسع أكثر في إستراتيجيتها وذلك بدراسة كل الجوانب المؤثرة على القرار الإستراتيجي وإختيار الإستراتيجية المناسبة في المؤسسة لما لها من تأثير على وضعها المالي؛
- على المؤسسة التركيز على كل الجوانب المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة قبل صياغتها وقبل إختيار الإستراتيجية المناسبة لأنها لا تركز على دراسة محيط المؤسسة .

V- المراجع

أ. الكتب:

1. احمد بن مويزة، إعداد استراتيجية التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
2. اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية، دار الناشر، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2009.
3. جليل كاظم، استراتيجيات الادارة المالية، استراتيجيات الاندماج، دار صفاء، عمان، الطبعة الاولى، 2012 .
4. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالب، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2011.
5. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
6. زغدار احمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جديد، عمان، الطبعة الاولى، 2011 .
7. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية دار حامد، عمان، الطبعة الاولى، 2012 .
8. محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
9. منير ابراهيم الهندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر دار الكتاب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2003 .
10. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية الأهمية والتحديات، دار عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2009.
11. عدنان تايه النعيمي، أرشيد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
12. خالد بن حمدان، وائل صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

13. غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2008.

ب. الرسائل و الأطروحات

1. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2012 .

2. جعيجع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات واثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

3. فريك يحيى، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012 .