

Syrian Arab Republic

الجممورية العربية السورية

Ministry of Higher Educatio

وزارة التعليم العاليي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

المحاسبة الاستراتيجية وحورها في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها حراسة حالة: شركة سيريتل الاتحالات الخليوية سورية بحث مقدم لنيل حرجة ماجستير إحارة الأعمال التحصي MBA

إعداد

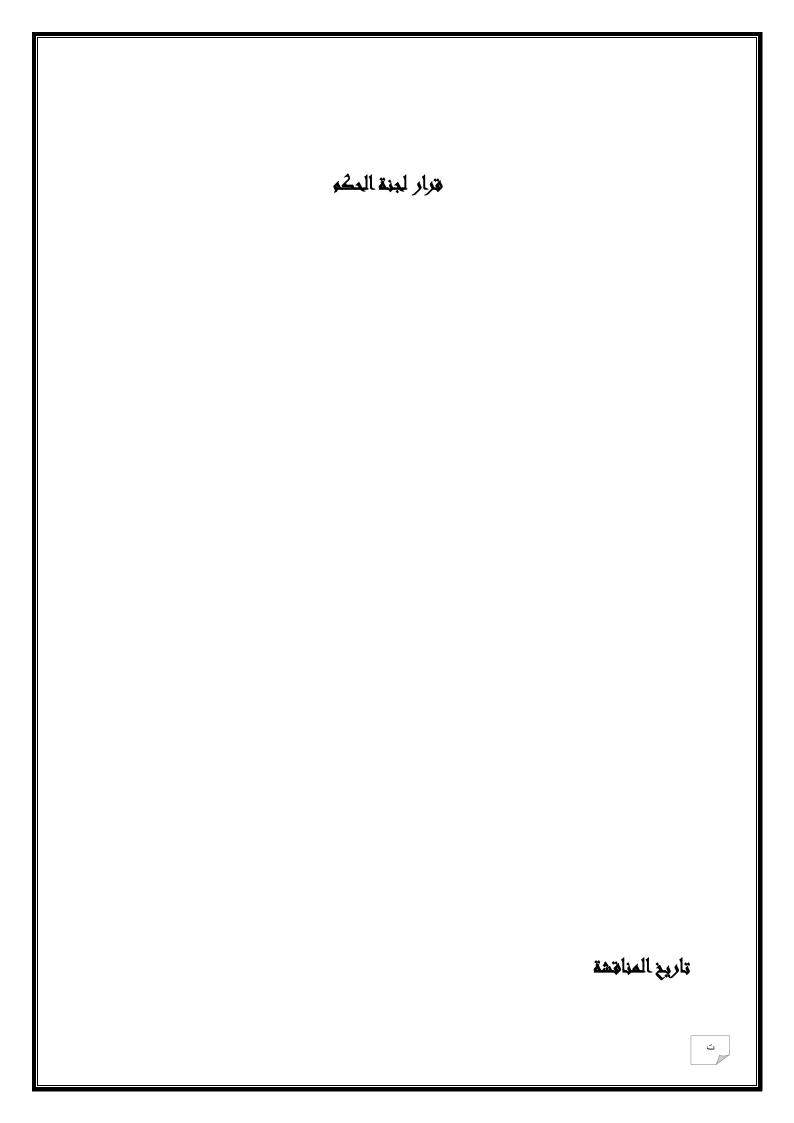
الطالبة خاء كلوي / Zukaa_43284

إشراف

د. أحمد قموجي

بسم الله الرحمن الرحيم (ربم اجعل هذا البلد آمنا)

سورة ابراميم آية 35



الإهداء إلى وطني الدبيب سورية ... إلى أميى وأبيى ... إلى من علمني حرفا ... أهدي نجاحي

الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر لله تعالى الذي أعانني على إنجاز هذا البحث ..

كما أتوجه بالشكر إلى مدير برنامج ماجستير إدارة الأعمال الدكتور إياد زوكار, وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الافتراضية السورية, وأخص بالشكر الأستاذ الكريم الذي أشرف على دراستي الدكتور أحمد قهوجي والذي كان داعماً معنوياً وموجهاً ومرشداً منذ البدء في هذه الدراسة وحتى إتمامها بشكلها النهائي.

وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة انفضلهم بمناقشة هذا البحث, وتوجيهاتهم السديدة في الارتقاء بمستواها.

وأخيرا أتوجه بالشكر والامتنان إلى زملائي وكل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي وكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث..

شكراً لهم جميعاً..

والله ولي التوفيق

الباحثة: ذكاء كلاوي

ملخص البحث

الطالبة: ذكاء كلامي

العنوان : المحاسبة الاستراتيجية ودورها في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها دراسة حالة : شركة سيريتل الاتصالات الخليوية سورية

عام 2015

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف ، الدكتور أحمد قموجي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المحاسبة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها, وكذلك تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم كل من المحاسبة الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية ومكوناتها, وكذلك توضيح مدى الاستفادة من المعلومات التي تقدمها التقارير المحاسبية في تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال استخدام المصفوفات الاستراتيجية.

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المراكز التابعة لشركة سيريتل والتي نقوم بتقديم خدماتها في محافظة حلب ودمشق وقد تم توزيع 50 استبانة على عينة مناسبة من مجتمع الدراسة, وقد استخدم في البحث عدداً من الأساليب الاحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن للمعلومات التي تقدمها التقارير المالية دوراً هاماً وحيوياً عند تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية في شركة الاتصال الخليوي سيريتل. وأهمية تفعيل وتطوير دور المعلومات التي

تقدمها التقارير المالية من خلال إضافة البعد الاستراتيجي لها, وضرورة اهتمام المحاسبة بالمقاييس غير المالية مثل درجة رضا العملاء و ولائهم للمنظمة.

وانتهت الدراسة بمجموعة من الحلول والتوصيات ومنها ربط الأهداف المالية بالأهداف الاستراتيجة لشركة سيريتل. وكذلك اختيار وصياغة استراتيجيات التسويق المناسبة من خلال استخدام مصفوفة بوسطن الاستشارية من خلال الاعتماد على المعلومات الواردة في التقارير المالية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام تحليل SWOT.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الاستراتيجية, القوائم المالية, التحليل المالي, الاستراتيجية, الاستراتيجية التسويقية

Title.

Strategic accounting and its role in marketing strategy to identify and apply

Status: Syriatel Telecom cellular Syria study

Abstract

This study aims to identify the strategic role of accounting in strategic marketing and application identification, as well as this study aims to shed light the of on concept of each Accounting. Strategy and marketing strategy and components, as well as to clarify the extent of the use of information provided by accounting reports in determining the appropriate marketing strategy through the use of strategic matrices. The study population consisted of all of the company Syriatel centers that provide services in Aleppo and Damascus province consists of 50 questionnaire was distributed to a sample on the occasion of the study population sample, has been used search a number of statistical methods in SPSS to view analyze the results of the and study. The study concluded that the information provided by financial reporting is an important and vital role in identifying and formulating marketing strategy to contact cell Syriatel. And the importance of activating and developing the role of the information provided by financial reporting through the addition of the strategic dimension to them, and the need for attention to non-financial accounting standards, such as the degree of customer satisfaction and loyalty the to organization. The study concluded a range of solutions and recommendations including linking financial goals Strategy objectives for the company Syriatel. As well as the selection and formulation of appropriate marketing strategies through the use of a matrix Boston Consulting through reliance on the information contained in financial reports and analysis of internal and external environment using SWOT analysis.

Key words: strategic accounting, financial statements, financial analysis, strategy, marketing strategy

فائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع | الرقم |
|------------|-------------------------------------|-------|
| Í | الغلاف | 1 |
| ب | آية من القرآن الكريم | 2 |
| ت | قرار لجنة الحكم | 3 |
| ث | الاهداء | 4 |
| <u>ح</u> | الشكر والتقدير | 5 |
| ح | ملخص البحث | 6 |
| ر | قائمة المحتويات | 7 |
| ů | قائمة الجداول | 8 |
| ض | قائمة الأشكال التوضيحية | 9 |
| ط | قائمة الملاحق | 10 |
| | القصل الأول | |
| 1 | المبحث الأول: الاطار العام للدراسة | 1 |
| 1 | أولاً : المقدمة | 2 |
| 2 | ثانياً: مشكلة البحث | 3 |
| 3 | ثالثاً: أهداف البحث | 4 |
| 4 | رابعاً : أهمية البحث | 5 |
| 5 | خامساً: فرضيات البحث | 6 |
| 6 | سادساً: متغيرات البحث | 7 |
| 7 | سابعاً : مجتمع وعينة البحث | 8 |
| 7 | ثامناً: مصطلحات البحث الاجرائية | 9 |
| 9 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة | 10 |
| | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة | |
| 16 | المبحث الأول: المحاسبة الاستراتيجية | 1 |
| 16 | مقدمة | 2 |
| 17 | نشأة المحاسبة | 3 |
| 18 | تعريف المحاسبة | 4 |

| 19 | مفهوم المحاسبة الاستراتيجية | 5 |
|----|---|----|
| 20 | تعريف المحاسبة الاستراتيجية | 6 |
| 21 | اتجاهات ربط (دمج) المحاسبة والادارة الاستراتيجية | 7 |
| 24 | دور المحاسبة في تحديد وصياغة الادارة الاستراتيجية | 8 |
| | التسويقية | |
| 25 | القوائم المالية | 9 |
| 26 | أهمية القوائم المالية | 10 |
| 28 | أهمية المعلومات المحاسبية | 11 |
| 28 | مقاييس ومؤشرات نجاح نظام المعلومات | 12 |
| 30 | مقاييس المخرجات المالية وغير المالية | 13 |
| 33 | التحليل المالي | 14 |
| | | |
| 35 | المبحث الثاني: الاستراتيجية التسويقية | 1 |
| 35 | مقدمة عن الاستراتيجية | 2 |
| 35 | مفهوم الاستراتيجية | 3 |
| 37 | مستويات الاستراتيجية | 4 |
| 39 | مقدمة عن الاستراتيجية التسويقية | 5 |
| 42 | مفهوم الاستراتيجية التسويقية | 6 |
| 44 | أهمية الاستراتيجية التسويقية | 7 |
| 45 | مكونات الاستراتيجية التسويقية | 8 |
| 47 | المزيج التسويقي للخدمات | 9 |
| 52 | مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية | 10 |
| 53 | الاختيار الاستراتيجي | 11 |
| 54 | الأدوات المستخدمة لاختيار الاستراتيجيات | 12 |
| 54 | نماذج محفظة الأعمال | 13 |
| 56 | نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG | 14 |
| | الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة | |
| 58 | لمحة عامة عن شركة سيريتل للاتصالات الخليوية سورية | 1 |
| 67 | تحليل مصفوفة SWOT | 2 |

| 68 | نموذج تحليل مصفوفة SWOT | 3 |
|-----|---|---|
| 72 | تطبيق نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG | 4 |
| | الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية | |
| 78 | مقدمة | 1 |
| 78 | أولاً: مجتمع الدراسة | 2 |
| 78 | ثانياً: عينة الدراسة الميدانية وخصائصها | 3 |
| 79 | ثالثاً : أداة الدراسة | 4 |
| 80 | اختبار وتحليل وتفسير فرضيات الدراسة | 5 |
| | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات | |
| 109 | أولاً: النتائج | 1 |
| 110 | ثانياً: التوصيات | 2 |
| | االفصل السادس: المراجع والملاحق | |
| 112 | المراجع | 1 |
| 116 | الملاحق | 2 |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------|------------|
| 58 | لمحة عامة عن شركة سيريتل | 1/3 |
| 59 | أعضاء مجلس الادارة في سيريتل | 2/3 |
| 60 | قيم السهم في سيريتل | 3/3 |
| 65 | البيانات المالية لسيريتل | 4/3 |
| 72 | ايرادات شركات الاتصال الخليوية | 5/3 |
| 73 | مبيعات القطاعات في شركة | 6/3 |
| | سيريتل | |
| 74 | الحصة السوقية / معدل النمو | 7/3 |
| 81 | /Descriptive Statistics | 1/4 |
| | المسمى الوظيفي | |
| 81 | /Descriptive Statistics | 2/4 |
| | المؤهل العلمي | |
| 81 | /Descriptive Statistics | 3/4 |
| | التخصص العلمي | |
| 82 | Descriptive Statistics عدد | 4/4 |
| | سنوات الخبرة | |
| 83 | /Descriptive Statistics | 5/4 |
| | الخطة الاستراتيجية المكتوبة | |
| 84 | /Descriptive Statistics | 6/4 |
| | مستوى المشاركة في الخطة | |
| | الاستراتيجية | |
| 85 | T-test / للفرضية الأولى | 7/4 |
| 88 | Correlations / للفرضية | 8/4 |
| | الأولى | |
| 89 | T-test للفرضية الثانية | 9/4 |
| 92 | Correlations للفرضية الثانية | 10/4 |

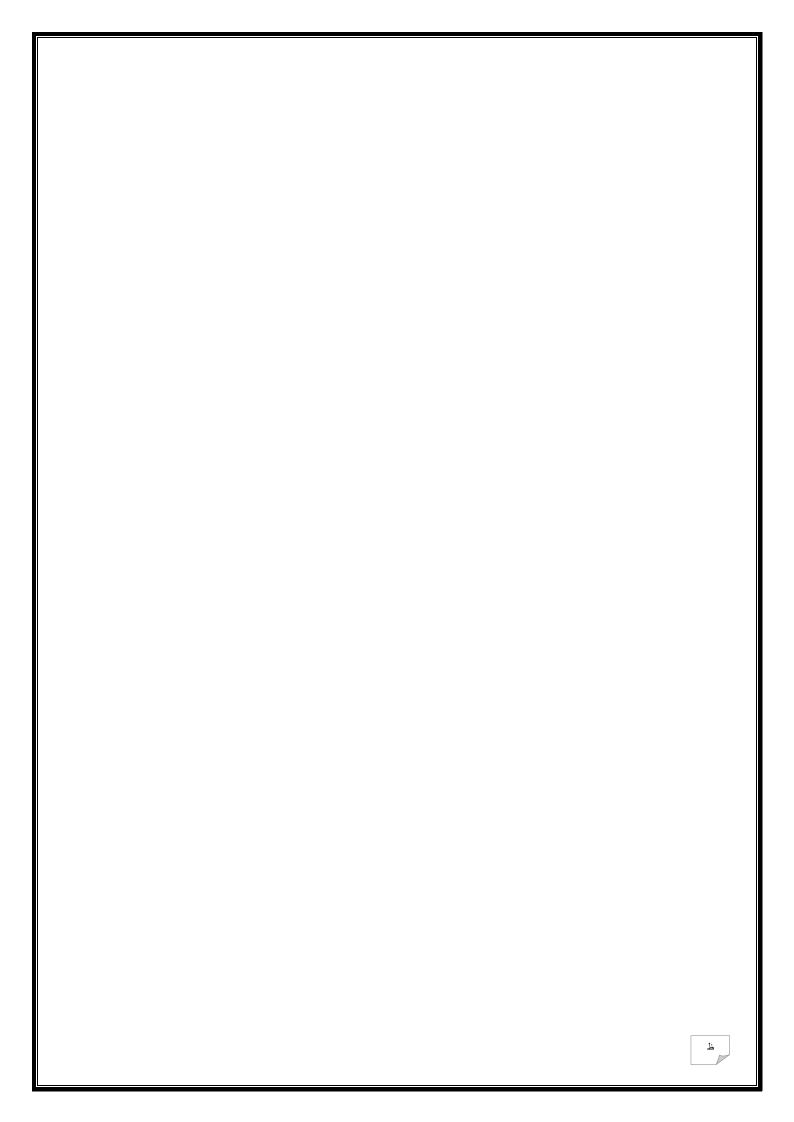
| 93 | T–test للفرضية الثالثة | 11/4 |
|-----|------------------------------|------|
| 96 | Variables Enterd | 12/4 |
| | Removed للفرضية الثالثة | |
| 96 | Modal Summary للفرضية | 13/4 |
| | الثالثة | |
| 97 | ANOVA للفرضية الثالثة | 14/4 |
| 97 | Coefficients للفرضية الثالثة | 15/4 |
| 100 | T-test للفرضية الرابعة | 16/4 |
| 103 | Variables Enterd | 17/4 |
| | Removed للفرضية الرابعة | |
| 103 | Modal Summary للفرضية | 18/4 |
| | الرابعة | |
| 103 | ANOVA للفرضية الرابعة | 19/4 |
| 104 | Coefficients للفرضية الرابعة | 20/4 |
| 105 | T-tast للفرضية الخامسة | 21/4 |
| 107 | Correlations | 22/4 |

هائمة الأشكال

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| 32 | موقع العميل ضمن الهرم الاداري | 1/2 |
| 57 | نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG | 2/2 |
| 69 | نموذج تحليل مصفوفة SWOT | 1/3 |
| 76 | نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG | 2/3 |
| 88 | Scatter plot للفرضية الأولى | 1/4 |
| 92 | Scatter plot للفرضية الثانية | 2/4 |
| 96 | Scatter plot للفرضية الثالثة | 3/4 |
| 103 | Scatter plot للفرضية الرابعة | 4/4 |
| 107 | Scatter plot للفرضية الخامسة | 5/4 |

هّائمة الملاحق

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الملحق |
|------------|------------------------------|------------|
| 116 | نموذج الاستبيان | 1 |
| | | |
| | | |
| 125 | ايضاحات حول البيانات المالية | 2 |
| | لشركة سيريتل للاتصالات | |
| | الخليوية سيريتل 30 أيلول | |
| | 2014 | |



الغطل الأول

المبحث الأول

الإطار العاء للدراسة

أولاً: المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة, انتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمستمرة والمتلاحقة والتي ترتب عليها اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطبيق استراتيجيات ناجحة.

وأمام تلك التحديات أضحت الإدارات التقليدية بعملياتها و وسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة ومواجهة هذه التحديات الكثيرة.

الأمر الذي دفع المنظمات إلى البحث عن أفضل وأنجع السبل لتحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية من خلال الحصول على معلومات كافية تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب, ومن هنا برز دور المحاسبة كأداة استراتيجية تسهم في تقديم هذه المعلومات.

وانطلاقاً من ذلك فقد أصبحت المعلومات المحاسبية جزءاً هاماً من عمل الادارة وهي تلعب دوراً هاماً وأساسياً في دعم القرارات والخطط.

فلم تعد مهمة المحاسبة مجرد تسجيل الأحداث المالية اليومية في سجلات المنظمة يدوياً أو باستخدام الحاسوب وإنما أصبح دورها يتمثل في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وعلى مختلف المستويات.

حيث أصبحت المهمة الرئيسية للمحاسبة هي تقديم المعلومات الملائمة والكافية للجهات والفئات العديدة المستفيدة في الوحدة الاقتصادية لارشادهم في عملية اتخاذ القرار.

لذلك فقد ظهرت العديد من المحاولات في مجال الفقه المحاسبي لتطوير المحاسبة والمعلومات المحاسبية, ومن أبرز تلك المحاولات محاولة الربط بين المحاسبة والادارة الاستراتيجية وهو ما أطلق عليه بالمحاسبة الاستراتيجية.

حيث كان الهدف من هذا الربط هو توجيه المعلومات المحاسبية واستخدامها لتحقيق أهداف الادارة الاستراتيجية.

فالنظام المحاسبي هو أحد النظم التي تسهم في ترشيد القرارات واختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل وتأتي أهمية هذا النظام من كونه يقوم بتزويد مختلف مستويات اتخاذ القرار بمعلومات جاهزة صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب تساعدهم على اتخاذ القرارات الادارية ويتم توفير هذه المعلومات عن طريق التقارير والقوائم التي تعد من واقع البيانات اليومية الفعلية.

ثانباً: مشكلة البحث

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تطورات كبيرة في مجال تكنلوجيا المعلومات والاتصالات, الأمر الذي دعى إدارات هذه المنظمات إلى السعي لتوفير المعلومات الضرورية لتحقيق أهدافها واتخاذ قراراتها الاستراتيجية الصائبة التي تمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة البحثية التالية:

- 1. التعرف على دور المحاسبة الاستراتيجية في المساعدة في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه المعلومات بشكلها المالي في صياغة استراتيجية الشركة.
 - تطبيق مجموعة من المصفوفات الاستراتيجية من أجل تحديد البدائل الاستراتيجية للمؤسسة.
 - 4. التعرف على دور التقارير المالية في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنظمة.
- 5. دور البرامج والاجراءات والموازنات المحاسبية في تطبيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 - 6. دور هذه البرامج والاجراءات والموازنات في صياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

وانطلاقاً من مجموعة من الدراسات ستقوم الباحثة بتسليط الضوء على مفهوم المحاسبة الاستراتيجية وستستعرض دورها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة والسياسات العامة للمنظمات وإمكانية تحويلها إلى برامج عملية.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

1. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المحاسبة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها.

- 2. وابراز دور التحليل المالي المحاسبي في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها وصياغة استراتيجياتها وترجمتها على أرض الواقع من خلال وضع مجموعة من البرامج والاجراءات والموازنات التقديرية القادرة على تطبيق الاستراتيجية كما تريدها المؤسسة.
- 3. وتفعيل دور المحاسبة في توفير المعلومات لغرض صياغة الاستراتيجيات الداعمة لبقاء الشركة واستمرارها من خلال إضافة البعد الاستراتيجي لها وهو ما أطلق عليه " المحاسبة الاستراتيجية".
 - 4. كما تهدف إلى دراسة كيفية الاستعانة بالقوائم والتقارير المالية في صياغة الاستراتيجية التسويقية للشركات من خلال دراسة بعض المصفوفات الاستراتيجية " مصفوفة بوسطن الاستشارية".
 - وكذلك تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم كل من المحاسبة الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية ومكوناتها.

وسيتم ذلك من خلال دراسة حالة شركة سيريتل للاتصالات الخليوية وذلك من خلال استبيان سيتم توزيعه على كل من مدراء التسويق والمدراء الماليون والمحاسبين والموظفين العاملين المؤثرين في صياغة الاستراتيجية التسويقية في مراكز البيع والخدمات التابعة لشركة سيريتل.

رابعاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من كونه يتناول موضوعين حيوبين وهامين وهما المحاسبة الاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية, ويمكن القول بأن أهميته تتبع من جانبين أيضاً:

■ الجانب الأول وهو الأهمية العلمية: حيث تساهم هذه الدراسة في اثراء المعرفة حول المكانية الربط بين مجال المحاسبة من جهة وبين الادارة الاستراتيجية من جهة أخرى,

حيث ظهرت بعض المحاولات التي تهدف للربط بين تطورات مجال المحاسبة وبين الادارة الاستراتيجية وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة.

■ الجانب الثاني وهو الأهمية العملية: دراسة كيفية الاستعانة بالقوائم المالية في تحديد وصياغة الاستراتيجية والفائدة التي يمكن أن تقدمها لها هذه الدراسة لشركة سيريتل والشركات التي تعمل في المجال نفسه.

وكذلك تحقيق الفائدة لعدة أطراف وهم:

- متخذي القرار في سيريتل: حيث سيقدم لهم هذا البحث الاستراتيجيات التسويقية المناسبة من خلال الاعتماد على معايير كمية وموضوعية والتي تمكنها من الاستمرار والمنافسة في السوق.
- الباحثون: سيشكل هذا البحث مرجعاً في المستقبل لمن يرغب في التعمق في دراسة دور المحاسبة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها, وإثراء المحتوى والمعرفة العلمية والعملية للباحثين.

خامساً: فرضيات البحث

H1 يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة

H2 هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة استراتيجية الشركة

H3 إن التقارير المالية تؤثر معنوياً في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة

H4 إن جودة المعلومات المقدمة في التقارير المالية تؤثر في جودة الاختيار الاستراتيجي المناسب

H5 إن اختيار البديل الاستراتيجي يحدد مجموعة من الاجراءات والموازنات التطبيقية في الشركة

سادساً: متغيرات البحث

المتغير المستقل: المحاسبة الاستراتيجية:

- جودة المعلومات المالية
- كفاية المعلومات المالية
 - جودة التقارير المالية

المتغير التابع: جودة الخيار الاستراتيجي التسويقي

سابعاً: مجتمع البحث وغينة البحث

- مجتمع البحث: نظراً للظروف الحالية وتوقف بعض المراكز عن تقديم خدماتها فقد تألف مجتمع الدراسة من جميع المراكز القائمة حالياً والتي مازالت تقدم خدماتها.
- عينة البحث: تشمل عينة البحث عدد من المستويات الادارية (المحاسبون _ المدراء الماليون _ المدراء التسويقيون _ الاداريون وبعض الموظفين المؤثرين في صياغة استراتيجية الشركة في مراكز حلب ودمشق).

حجم العينة: سيتم اختيار 50 وحدة معاينة من المستويات الادارية التي ذكرت سابقاً.

المناً: مصطلحات البحث الاجرائية

المحاسبة: هي فن يقوم على مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكم عملية تسجيل العمليات المالية بطريقة منظمة وتلخيصها في قوائم مالية.

المحاسبة الاستراتيجية: توفير وتحليل البيانات المالية واعطاءها بعداً استراتيجياً بما يخدم ويفيد متخذ القرار في تحديد وصياغة وتطبيق الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

القوائم المالية: هي الناتج النهائي للعمل المحاسبي حيث يتم فيها عرض البيانات المحاسبية بصورة اجمالية وملخصة بطريقة تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الهامة.

التحليل المالي: عملية تهدف إلى تقييم أداء المؤسسة في الماضي.

الاستراتيجية: خطة الشركة طويلة الأمد التي تعمل على تحقيق أهدافها و وضع السياسات والبرامج والاجرءات اللازمة لتنفيذ تلك الخطة وتطبيقها.

الاستراتيجية التسويقية: هي وضع خطة للمنظمة وتحديد أهدافها التسويقية و وضع الموازنات اللازمة لتنفيذ تلك الخطة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

دراسة بعنوان :" Strategic Investment Appraisal, Management Accounting (US),

Bromwich and Bhimani, 1991, Vol. 72, No. 9, pp. 45-48.

وقد أكدت على ضرورة الاستفادة من اعتبارات التسويق لتهذيب معلومات المحاسبة الادارية عند اتخاذ قرارات تقييم الاستثمارات الاستراتيجية والتي اعتبرتها الدراسة مجالاً اضافياً للمحاسبة الادارية الاستراتيجية ونادت الدراسة بضرورة أن تراعي تلك القرارات ثلاثة أنواع من المنافع التي قد تترتب عليها وهي منافع يمكن التعبير عنها مالياً بصورة مباشرة ومنافع تحتاج إلى مجهود وبراعة لترجمتها إلى صورة مالية, ومنافع لايمكن التعبير عنها مالياً ويستلزم قياسها استخدام أحد أشكال نظم الترتيب النوعي Qualitalive Ranking Systems.

وقد توصلت الدراسة إلى مصفوفة التخطيط الاستراتيجي تشبه إلى حد كبير مصفوفة تحديد تكاليف مواصفات المنتجات.

دراسة بعنوان: "دور نظام إدارة التكاليف الاستراتيجية في ظل ظروف المنافسة على عفاف مبارك محمد, 2003, كلية التجارة, جامعة المنصورة, المجلة المصرية للدراسات التجارية, مجلد27 العدد 2

حيث ركزت الدراسة على نظام الإدارة الاستراتيجية للتكاليف وأظهرت الاختلافات بينها وبين محاسبة التكاليف التقليدية.

وخلص الباحث إلى أن الادارة الاستراتيجية للتكاليف تختلف عن نظم محاسبة التكاليف التقليدية فهي تهدف إلى تحديد مدى مساهمة الأنشطة أو العمليات أو المنتجات في تحقيق استراتيجية المنظمة وتعتمد على تحليل عوامل تمثل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة أي أنها تهتم بعنصر المنافسة, وتتميز أيضاً بالنظرة الاستراتيجية طويلة الأجل, وقد قام الباحث بصياغة اطار الادارة الاستراتيجية للتكاليف على أساس ثلاثة أنماط من التحليل وهي:

- 1. تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis
- 2. تحليل الموقف التنافسي Competitive Position Analysis
 - 3. تحلیل مسببات التکلفة Cost Drivers Analysis

دراسة بعنوان: "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات" د.محمد حسن محمد عبد العظيم, 2005, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد الواحد والعشرون, العدد الأول

تركز الدراسة على النقاط التالية:

- 1. المقصود بالادارة الاستراتيجية والمحاسبة الاستراتيجية
- 2. المراحل التي تطور خلالها الربط بين المحاسبة والادارة الاستراتيجية
 - 3. هوية اتجاهات دمج المحاسبة والادارة الاستراتيجية

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

1. هناك ثلاثة اتجاهات لتعريف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يقوم الأول على أساس أنها إجمالي التطورات التي حدثت في مجال المحاسبة الادارية بهدف توفير المعلومات المحاسبية التي تدعم تحقيق المنظمة لميزة تنافسية, ويقوم الاتجاه الثاني على أساس أنها نتاج دمج أدب الاستراتيجيات مع المحاسبة الادارية أما الاتجاه الثالث لتعريف المحاسبة الادارية الاستراتيجية فيركز على التفاعل بين المحاسبة الادارية ووظيفة التسويق والاهتمام بعنصر المنافسة والنواحي الخارجية من أجل تحقيق المنظمة ميزة تنافسية.

2. تطوير المعلومات المحاسبية لدعم الادارة الاستراتيجية والنظر إلى مخرجات المحاسبة المالية بصورة شمولية وربطها بالمزيد من المعلومات التي تخدم أغراض التحليل الاستراتيجي والاهتمام بالمقابيس غير المالية مثل فعالية المبيعات ودرجة رضا العملاء وولائهم للمنظمة.

دراسة بعنوان : "الدور المعاصر للمحاسبة الادارية , تجديد أم تهديد" بشرى حسن, 2006, جامعة القاهرة, كلية التجارة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور المعاصر للمحاسبين الاداريين في ضوء المتغيرات الجديدة لبيئة الأعمال وماهي متطلبات العمل والمهارات المطلوب تطويرها من المحاسبين الاداريين لينسجم مع هذا التغيير.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• هناك تغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة تسببت بفقدان خاصية الملاءمة في المعلومات التي تقدمها المحاسبة الادارية الحالية والتي يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف مع تلك المتغيرات.

• كما اتسمت ملامح بيئة الأعمال المعاصرة بتأثرها بثلاثة أنماط تغير رئيسة فرضت الحاجة لتغيير دور المحاسبين الاداريين والاستجابة لها تمثلت بكل مما يأتى:

(تكنلوجيا المعلومات, اتساع المنافسة, ظهور الشركات متعددة الجنسيات, النجاح الاستراتيجي للشركة الذي يعتمد على رضا الزبون في المدى الطويل).

دراسة بعنوان : " الاطار المفاهيمي للمحاسبة الاستراتيجية وتطبيقاتها في البيئة العراقية" مقداد أحمد يحيى الجليلي, 2007, تنمية الرافدين

وتركز الدراسة على تقديم مفهوم المحاسبة الاستراتيجية وكيفية المساهمة في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية في ظل التطورات العالمية الجديدة ومدى تأثير المفهوم على ماتقدمه التقارير المحاسبية من معلومات.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن الفكر المحاسبي تضمن ثلاثة مداخل لتفسير المحاسبة الاستراتيجية:
 - 1. المدخل التقليدي
 - 2. المدخل الاقتصادي
 - 3. مدخل نظرية المؤسسات
 - ولتفعيل دور الإدارة الاستراتيجية لابد من:
- 1. تغيير دور المحاسبة إلى التركيز على الفهم التفصيلي البيئة المحيطة والمشاكل بصياغة وتطبيق استراتيجيات المنشأة.

2. أن تعمل المحاسبة على توفير معلومات داخلية تفصيلية فضلاً عن التعاون مع إدارات أخرى في المنشأة لتوفير معلومات خارجية عن المنافسين والاهتمام بالمعلومات المستقبلية التي تفيد في ترشيد قرارات الاستثمار الاستراتيجية وإعداد الموازنات الاستثمارية.

دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " الدكتور ابراهيم ميده, 2009, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقصادية والقانونية, المجلد 25, العدد الأول

تركز الدراسة على دور نظام المعلومات المحاسبي في تحديد ووضع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وترجمتها إلى برامج عملية من خلال توفير المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب.

ودراسة العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي في القطاع الصناعي وطبيعة تأثيرها من أجل تفعيل دور نظام المعلومات المحاسبي في توفير المعلومات لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية الداعمة لبقاء الشركة واستمرارها.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرور الاهتمام برغبات الإدارة وحاجتها إلى المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيام العاملين في المجال المحاسبي بتوفير المعلومات الملائمة والموثوق بها وتوفيرها في الوقت المناسب دون تأخير الأمر الذي يسهم في اثراء صانعي القرار بالمعلومات التي هم بحاجة إليها.

مناقشة الدراسات السابقة

بعد العرض الذي جرى للدراسات السابقة, فضلاً عن متابعة الباحثة لدراسات أخرى (كتب, مقالات عربية وأجنبية, بحوث مختلفة, ومواقع انترنت) ومناقشات مختلفة مع متخذي القرار والمدراء الماليين في شركة سيريتل وبعض الموظفين تم التوصل إلى مايلي:

- 1. ركزت الدراسات السابقة على إظهار الاختلاف بين المحاسبة المالية التقليدية والمحاسبة الاستراتيجية.
- 2. ركزت الدراسات السابقة على دور نظام المعلومات المحاسبي في تحديد ووضع استراتيجيات المنظمة من خلال توفير المعلومات الملائمة.
- أشارت الدراسات السابقة إلى أنه يجب أن تعمل المحاسبة على التعاون مع الادارات الأخرى في المنشأة لتوفير معلومات خارجية تفيد في ترشيد القرارات الاستراتيجية.
- 4. أشارت الدراسات السابقة إلى ضرورة تطوير المعلومات المحاسبية لدعم الادارة الاستراتيجية وتزويد التقارير المالية بمزيد من المعلومات التي تخدم أغراض التحليل المالي.
- أشارت الدراسات السابقة إلى ضرورة اهتمام المحاسبة بالمقاييس غير المالية مثل فعالية المبيعات ودرجة رضا العملاء و ولائهم للمنظمة.

وبمراجعة الدراسات السابقة يتضح عدم وجود دراسات تناولت قطاع الاتصالات الخليوية بينما تقوم هذه الدراسة بدراسة قطاع الاتصالات الخليوية وتظهر مدى مساهمة المحاسبة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجية التسويقية وصياغتها في هذا القطاع من خلال تطبيق مصفوفة بوسطن الاستشارية ومن خلال استبانة تم توزيعها على مجموعة من المستويات الادارية في شركة

سيريتل للاتصالات الخليوية السورية, وتظهر أيضاً دور التقارير المالية في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها وضرورة العمل على تفعيل دور المعلومات التي تقدمها التقارير المالية واضافة البعد الاستراتيجي لها.

الغدل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

المحاسبة الاستراتيجية

مقدمة

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغيير وتتأثر بالعديد من المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنلوجية.

ونتيجة التطور الهائل في نظم المعلومات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة والانفتاح على الأسواق العالمية ترتب على كل ذلك احتدام المنافسة بين المنظمات.

الأمر الذي حتم على المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجية عامة على مستوى المنظمة واستلااتيجية تسويقية فعالة على مستوى النشاط التسويقي قادرة على التعامل مع كل هذه التغيرات ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة.

وتطلب الأمر أن يحصل المدراء على معلومات هامة ودقيقة تمكنهم من تحقيق ذلك ويعد التخطيط المحاسبي هو جزء من التخطيط الاستراتيجي وبالتالي يمكن القول أنَ التخطيط المحاسبي هو أداة استراتيجية هامة من أدوات التخطيط الاستراتيجي حيث يقوم بتزويد متخذي القرار بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم على ادارة منظماتهم واتخاذ قراراتهم المهمة في ظل كل تلك التغيرات.

ومن هنا بدأت تظهر المحاولات لتطوير وتفعيل المعلومات التي تقدمها التقارير المالية واضافة البعد الاستراتيجي لها لتلائم الاحتياجات الجديدة للادارة, وتكون أداة هامة تساهم في التخطيط الاستراتيجي وداعمة للقرارات الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وتطبيقها.

نشأة المحاسبة

بالنظر في التاريخ وجد أنه تم استخدام طرق مختلفة لمسك الدفاتر منذ سنة 2300 ق م بداية بالسامرائيين الذين استخدموا أقراص الطين التي نقشوا عليها البيانات وجففوها تحت أشعة الشمس, ثم الرومانيين استخدموا الأخشاب المغطاة بالشمع, ثم المصريين القدماء والهنود الحمر استخدموا ورق البردي للتسجيل واستبدل الورق بالقماش والجلد في العصر الاسلامي, وفي القرن الثاني عشر في عهد هنري الأول استخدم الورق الملتف على شكل اسطوانات وفي القرن 13 ولمشتري بنصف لإثبات الدين.

ومع ظهور النقود واختفاء التعامل بنظام المقايضة, كان لابد للتاجر من طريقة علمية لمسك الدفاتر.

ومن هنا وضع باتشيلو عالم الرياضيات الايطالي الأسس الأولية للمحاسبة كنظرية وأوجد نظرية القيد المزدوج سنة 1494م ولم يتم استعمالها بشكل واسع إلا عام 1869م, واقترح باتشيلو ثلاث دفاتر (1) التسويدة (2) اليومية (3) الأستاذ ولإزالت تستخدم إلى الآن.

ولكن مع تطور التبادل التجاري وظهور الاختراعات والنمو الصناعي كان لابد للمحاسبة أن تكون علم له نظريات وفروض ومبادئ ومفاهيم علمية واستخراج وتحليل النتائج المالية.

تعريهم المحاسبة

من التعاريف التي وردت في المحاسبة:

- تعريف يعتمد على الجانب التطبيقي: فن تسجيل وتصنيف وتلخيص الأحداث الاقتصادية .
- تعريف يعتمد على الجانب العلمي والاكاديمي: العلم الذي يبحث في طرق تسجيل وتبويب وتحليل المعاملات المالية المختلفة للمنشأة لخدمة أغراض معينة.
- جمعية المحاسبة الأمريكية: هي عملية تحديد وقياس وتسجيل وتوصيل المعلومات المالية المتعلقة بالوحدات الاقتصادية إلى المستخدمين المهتمين بتلك المعلومات لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة.
- نظام للمعلومات يختص بتوليد المعلومات ذات الطابع الاقتصادي أو المعلومات المرتبطة بالأحداث التي تتطوي على الاختيار من بين الاستخدامات البديلة للموارد الاقتصادية المحدودة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للمحاسبة:

(هي مجموعة من المبادئ والأسس والنظريات والمفاهيم المحاسبية التي تحكم تسجيل العمليات المالية بطريقة منظمة وتبويبها وتلخيصها في شكل قوائم مالية بهدف تحديد نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة عن فترة زمنية معينة وتحديد المركز المالي في هذه الفترة وحتى يستفيد جميع الأطراف في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة)

مغموء المحاسبة الاستراتيجية

اتجهت معظم المنظمات إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية وتبني فلسفة ادارية جديدة في كل مجالات أنشطتها وأعمالها.

وعليه أصبح من الضروري أن تستجيب وظائف المنظمة بكافة أقسامها وأنظمتها لهذه التوجهات الادارية الجديدة والتي منها نظام المحاسبة حيث كان لزاماً على رجال الفكر المحاسبي وممارسو هذه المهنة من محاسبين ومراقبي الحسابات ومدراء ماليون الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تفعيل الدور الذي تقوم به المحاسبة واضافة البعد الاستراتيجي له وذلك بدلاً من الاكتفاء بتسجيل العمليات اليومية وتبويبها والافصاح التقليدي عن البيانات الفعلية في القوائم المالية (مرعي, ولطفي, 2004 ص 32).

ومنه فقد بدأ المحاسبون ومراقبو الحسابات يدركون منذ خمسينيات القرن الماضي بأهمية تطوير الدور الذي أنيط بهم وضرورة أن يأخذ شكلاً جديداً وأن لايكون قاصراً على مجرد الاثبات والتسجيل والتبويب والعرض وإنما يتعدى ذلك إلى نظام المساءلة بمعنى القدرة على المحاسبة والتفسير وهذا مادفع بالكثير من المنظمات المهنية العالمية والاقليمية والوطنية إلى تطوير المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة فضلاً عن تطوير دور مراقبي الحسابات وتوسيع نطاق مهامهم ومسؤليتهم تجاه المنظمة والغير. (http://www.ardo.org.eg).

فقد أصبح لابد على المحاسب أن يركز فضلاً عن النواحي المالية في المنظمة أن يركز أيضاً على البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل فيها وأن يوحد جهوده مع عدة وظائف أخرى لتحقيق

أهداف المنظمة وأن يوفَر احتياجات الادارة من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية الهامة 44 Roslender,199 , p

وأيضاً كان لابد على المحاسب أن يساعد الادارة في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها وايضاح الانعكاسات الاستراتيجية التي تترتب على قراراتها فضلاً عن المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار والاختيار بين البدائل الاستراتيجية وهذا مادفع البعض إلى تسمية المحاسبة بعد ادخال هذه التطويرات على مجالها بالمحاسبة الاستراتيجية.

ويرى "Bromwich , 1990 , p 42" أن أداء المحاسبة الاستراتيجية تترتب تسلق المحاسبون الى مواقع تنظيمية مؤثرة. وهذا الأمر يتطلب تطوير المهارات لدى المحاسبين وإزالة كافة القيود والمعوقات التي يمكن أن توضع أمام المحاسبين.

ومما سبق يمكن استخلاص ما يلي أن الربط بين المحاسبة والادارة الاستراتيجية ينعكس بصورة واضحة على المعلومات التي يجب أن يوفَرها المحاسب المالي وعلى الاتجاهات التي يركز اهتمامه عليها والمقاييس المالية التي يستخدمها لتفعيل الادارة الاستراتيجية.

تعريهم المحاسبة الاستراتيجية

نتيجة التطورات المستمرة في بيئة الأعمال وظهور الحاجة إلى كم الهائل من المعلومات التي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة فقد ثار جدل كبير حول فائدة الوظيفة المحاسبية ومدى قدرة المعلومات المحاسبية على خدمة الأطراف المستفيدة.

وانطلاقاً من ذلك فقد اتجه بعض الباحثين إلى إعطاء المحاسبة بعداً استراتيجياً وذلك للخروج بالمحاسبة عن دورها التقليدي والمتمثل بتركيزها على المعلومات التاريخية التقليدية والمقابيس المالية الجامدة مثل الربح وايراد المبيعات والتدفقات النقدية فقط من خلال تطوير المعلومات التي تقدمها وتركيزها على النواحي الخارجية والنواحي المستقبلية والمقابيس غير المالية مثل فعالية أداء المبيعات ورضا العملاء وولاء العملاء وأوجه قوة المنظمة وتزويد الادارة بمعلومات أعم وأشمل تساعدها على صنع واتخاذ القرارات الهامة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة. ولكن رغم ظهور بعض المحاولات لربط المحاسبة بالادارة الاستراتيجية إلا أنه لايوجد تعريف واضح للمحاسبة الاستراتيجية .

وقد عرَفها Bromwich & Bhimani, 1991 "بأنها تحليل للمعلومات المالية المتعلقة بأسواق منتجات الشركة, وتكاليف الانتاج المتكبدة من قبل المنافسين, وهيكل التكاليف ورقابة استراتيجية الشركة, لتوفير معلومات عن سوق الشركة ومنافسيها, وللتركيز على البيانات الداخلية بما يخدم البعد الاستراتيجي".

وعرَفها Simmonds,1981 "توفير وتحليل بيانات المحاسبة الادارية عن الشركة ومنافسيها, كي تستخدم في صياغة ومراقبة استراتيجيات الأعمال"

اتجاهات ربط (حمج) المحاسبة والادارة لاستراتيجية

لقد ذهبت محاولات الربط بين المحاسبة والادارة الاستراتيجية في اتجاهين:

الاتجاه الأول محاولات الربط بين الحاسبة المالية والادارة الاستراتيجية وأطلق عليها "المحاسبة المالية الاستراتيجية, ففي كتابات "Grundy.et.al.1998" حاول ربط المحاسبة المالية بمجال الادارة الاستراتيجية في نطاق ما أسماه "المحاسبة المالية الاستراتيجية" وعرفها بأنها "عملية تحليل القوائم والتقارير المالية للمنظمة باستخدام كل من الأساليب المالية والاستراتيجية" وأكد على أن هذا النوع من المحاسبة يبرز النظرة الاستراتيجية لتحديد كيفية توليد أو استنفاد القيمة على مستوى المنظمة والصناعة ككل.

ويرى .Grundy.et.al أن القوائم المالية التي يتم اعدادها في مجال المحاسبة المالية تتضمن قدراً هائلاً من المعلومات المفيدة مالياً واستراتيجياً, وأنه يمكن الاستفادة بشكل كبير من نسب التحليل المالى اذا تم مزجها بالتحليل الاستراتيجي في عملية المحاسبة المالية الاستراتيجية.

وهذه العملية تتيح نظرة أكثرة عمقاً وشمولاً عن أداء المنظمة وموقفها ومستقبلها, ويمكن الاستفادة من تحليل القوائم المالية في العديد من الأغراض الاستراتيجية وعلى وجه الأخص مايلي:

- تحديد وصياغة استراتيجية المنظمة وتحليل نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات.
- تحلیل استراتیجیات المنافسین وتحدید نقاط قوتهم وضعفهم والفرص المتاحة لهم
 والتحدیات التی تواجههم.
 - فهم موقف العملاء واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
- تقييم الأساليب المختلفة التي يمكن أن تتبعها المنظمة للنمو خاصة عن طريق السيطرة على شركات أخرى أو الاندماج معها.

ويرى أن المعلومات التي توفرها المحاسبة المالية غير كافية في حد ذاتها لتحقيق أهداف المحاسبة المالية الاستراتيجية وبالتالي يجب ربطها بالمزيد من المعلومات التي تخدم أغراض التحليل الاستراتيجي والتي غالباً يتم الحصول عليها من أطراف أخرى بالمنظمة مثل ادارة التسويق أو الادارة الهندسية أو ادارة الانتاج.

الاتجاه الثاني محاولات الربط بين المحاسبة الادارية والادارة الاستراتيجية وأطلق عليها "المحاسبة الادارية الاستراتيجية".

حيث نجد في كتابات "Roslender,1995,1996: and Carvens and Guilding" الذين يرون بأنها تهدف إلى توفير المعلومات المحاسبية التي تدعم تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة ويؤكدون على أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية تمثل خروجاً بالمحاسبة عن تركيزها السابق على المعلومات الداخلية التاريخية واتجاهاً نحو التركيز على النواحي الخارجية المستقبلية خصوصاً ما يتعلق بالمنافسين والعملاء والبيئة الخارجية.

أما في كتابات

"Lord,1996:Bhimani and Keshtvarz,1999: and Guilding et.al,2000" فيذهبون إلى دمج الاستراتيجيات والمحاسبة الادارية في نطاق المحاسبة الادارية الاستراتيجية من خلال ابتكار أساليب محاسبية جديدة توفر المعلومات التي تدعم الارة الاستراتيجية للمنظمات.

وفي كتابات 1990, 1982, and 1986, 1990 ثم سار على نفس نهجه Bromwich, 1998 and 1990 وقد قام مفهومهما للمحاسبة الادارية الاستراتيجية على

أنها " نوع من المحاسبة أو أسلوب للمحاسبة يهتم بتوفير المعلومات المحاسبية للادارة من أجل تدعيم الإدارة الاستراتيجية".

ويعتبر Simmonds هو أول من أطلق مصطلح المحاسبة الادارية الاستراتيجية 1981 على مجموعة من أنشطة المحاسبة الادارية التي أوصى بضم الله المحاسبة الادارية وبالتالى فهو أول من أرسى أسس هذا النوع الجديد من المحاسبة.

وعرَفها بأنها" توفير وتحليل بيانات المحاسبة الادارية عن المنظمة ومنافسيها كي تستخدمها في صياغة ومراقبة استراتيجة الأعمال"

وقد عرَف Bromwich المحاسبة الادارية الاستراتيجية " توفير وتحليل للمعلومات المالية عن أسواق منتجات المنظمة وتكاليف المنافسين وهياكل التكلفة ومراقبة استراتيجية المنظمة ومنافسيها في تلك الأسواق على مدار عدة فترات زمنية" Bromwich 1990.

حور المحاسبة الاستراتيجية فبي تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية

"تحولت ثورتا تكنلوجيا المعلومات والاتصالات إلى مايعرف بالجواد الجامح المنطلق بأقصى سرعة فالمعلومات هي قوة القيادة إذ تهتم الشركات الناجحة بالمعلومات الضرورية التي تساعدها في تحقيق الميزات التنافسية وتعزيزها من خلال مساهمة تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" (الطائي, والخفاجي, 2009 ص 11).

وهذا العصر هو عصر المعلومات, فإذا كانت المعلومات ذات أهمية بشكل يؤثر على القيمة الحضارية للانسان فإنها بشكل خاص تؤثر في مجتمع الأعمال على قيمة الشركات, لاسيما

المعلومات المحاسبية, فنجاح الشركات يعتمد إلى حد كبير على المعلومات المحاسبية (القاضي وحمدان, 2007, ص 129).

فالمحاسبة نشاط خدمي وليست غاية في حد ذاتها وتنبع ضرورتها من الحاجة إلى المعلومات التي يمكن أن توفرها تلبية لاحتياجات المستخدمين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات اقتصادية ومن مدى فعالية تلك البيانات والمعلومات في عمليات اتخاذ القرارات الاقتصادية وعلى هذا يمكن اعتبار المحاسبة مصنعاً للمعلومات (حنان, 2009, ص 16).

يرى زمو 1998 ص 171 " بأن المعلومات المحاسبية يمكن أن يكون لها دور ايجابي في سلامة القرارت الادارية ومن ثم انجاح خطط التنمية الاقتصادية وهذا الدور يأتي من توفير المعلومات اللازمة لاعداد هذه الخطط وتنفيذها ومتابعتها".

القوائم المالية

تمثل القوائم المالية الناتج النهائي والأساسي للعمل المحاسبي في أي وحدة اقتصادية، وهي تتشأ نتيجة إجراء مجموعة من المعالجات المحاسبية على البيانات التي ترتبط بالأحداث والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية لغرض تقديمها بصورة إجمالية وملخصة إلى كافة الجهات التي يمكن أن تستفيد منها في إتخاذ القرارات المختلفة.

وتعتبر أيضاً القوائم المالية والتي تقدمها المحاسبة الوسيلة التي تستخدم لإبلاغ الأطراف الخارجية بالمعلومات التي تم إعدادها وتجميعها في الحسابات المالية - بصورة دورية منتظمة - وتنقسم هذه المعلومات إلى نوعين رئيسيين:

- 1. الأرصدة: والتي ترتبط بتاريخ معين أو بلحظة زمنية معينة وتظهر في الميزانية العمومية, ويشير اصطلاح (الأرصدة) إلى المعلومات التي تتعلق بالمركز المالي للمنشأة في لحظة زمنية معينة, وتعتبر قائمة المركز المالي الوسيلة الرئيسية لإبلاغ هذه المعلومات, كما تعتبر الأصول والخصوم وحقوق أصحاب رأس المال العناصر الأساسية التي تصور المركز المالي للمنشأة في لحظة زمنية معينة.
- 2. التدفقات: والتي ترتبط بفترة زمنية معينة وتظهر في قائمة الدخل, ويشير اصطلاح (التدفقات) إلى المعلومات التي تتعلق بالتغيرات التي تطرأ على المركز المالي للمنشأة خلال فترة زمنية معينة, وتشمل هذه التغيرات ما يأتى:
- المعلومات التي تتعلق بنتائج أعمال المنشأة خلال هذه الفترة، وتعتبر قائمة الدخل الوسيلة الرئيسية لإبلاغ هذه المعلومات كما تعتبر الإيرادات والمصروفات والمكاسب، والخسائر، وصافي الدخل (أو صافي الخسارة) العناصر الأساسية التي تصور نتائج أعمال المنشأة خلال تلك الفترة الزمنية.
- المعلومات التي تتعلق بالتغيرات التي تطرأ على حقوق أصحاب رأس المال خلال فترة زمنية معينة. وتعتبر قائمة التغيرات في حقوق رأس المال الوسيلة الرئيسية لإبلاغ هذه المعلومات. كما يعتبر صافي الدخل (أو صافي الخسارة) واستثمارات أصحاب رأس المال والتوزيعات على أصحاب رأس المال العناصر الأساسية التي تصور هذه التغيرات خلال تلك الفترة الزمنية.
- المعلومات التي تتعلق بالتدفق النقدي للمنشأة خلال فترة زمنية معينة. وتعتبر قائمة التدفق النقدي الوسيلة الرئيسية لإبلاغ هذه المعلومات، وتبرز هذه القائمة التغيرات التي

تطرأ على الأصول والخصوم وحقوق أصحاب رأس المال والتي تؤدي إلى التأثير على النقد أو الموارد السائلة الأخرى.

أممية الجوائم المالية

تمثل القوائم المالية للمنشأة عرضاً هيكلياً ذا طابع مالي لمركزها المالي وما أنجزته من معاملات, وتبرز أهمية القوائم المالية من كونها تعمل على توفير المعلومات عن المركز المالي ونتائج النشاط والتدفقات النقدية التي تفيد قطاعاً عريضاً من مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ القرار، كما تساعد أيضاً في إظهار نتائج استخدام الإدارة للموارد المتاحه لها.

حيث يتم استخدام المعلومات المالية لإجراء الدراسات واتخاذ القرارات المالية المختلفة لذلك يجب أن تكون هذه المعلومات المالية التي توفرها القوائم المالية واضحة ومفهومة من أجل سلامة قرارات المستثمر.

ولتحقيق هذا الهدف فإن القوائم المالية تعطى بيانات عن الآتى:

- 1. الأصول
- 2. الالتزامات
- 3. حقوق الملكية
- 4. الإيرادات والمصروفات متضمنة الأرباح والخسائر
 - 5. التغيرات الأخرى في حقوق الملكية
 - 6. التدفقات النقدية

وتساعد هذه المعلومات - بالإضافة إلى المعلومات الأخرى الواردة في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية - مستخدمي القوائم المالية في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمنشأة وخاصة توقيت واحتمالية توليد هذه التدفقات النقدية.

أهمية المعلومات المحاسبية

نشأت الحاجة إلى المعلومات المحاسبية من نقص المعرفة وحالة عدم التأكد الملازمة للنشاط الاقتصادي حيث إن عدم توفر المعلومات الكافية والصحيحة التي يعتمد عليها يعتبر من أهم أسباب فشل الكثير من القرارات الادارية والقصور في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء, وتحتاج الإدارة في كل أوجه نشاطها إلى المعلومات, حيث يطلب صناع القرار معلومات صحيحة وحديثة تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات (جمعة وآخرون, 2003 ص 9:10).

وقد ازدادت أهمية المعلومات المحاسبية في الوقت الحاضر لوجود عوامل متعددة أدت إلى تلك الزيادة في الأهمية, وتلك العوامل مجملة فيما يلى (القاضي, وأبو زلطة, 2010 ص 379):

- 1. النمو في حجم الشركة: يؤدي إلى ضرورة انتاج المعلومات بصورة مستمرة.
- 2. ازدياد قنوات الاتصال في الشركة: مايتطلب توفير المعلومات بصورة رأسية وأفقية.
- 3. تعدد أهداف الوحدة الاقتصادية: ويتطلب توفير معلومات تخدم الأهداف المختلفة.
- 4. التأثر بالبيئة الخارجية: تتأثر الشركة بالبيئة وتؤثر بها, وقد ازدادت هذه العلاقة نتيجة كثرة التغيرات التي تحدث في البيئة, وهذا يتطلب قدراً كبيراً من المعلومات.

مقاييس ومؤشرات نجاح نظاء المعلومات

لقد تناول العديد من الباحثين مقاييس أو مؤشرات نجاح نظم المعلومات الا أنهم اختلفوا في عدد (Delone and للدراسات مثل الأدبيات ذات العلاقة تبني الكثير من الدراسات مثل Mclean, 1992; Seddon, 1997; DeLone and McLean, 2003; Bradley, Pridmore and Byrd, 2006; Petter, DeLone and Mclean 2008; Sepahvand المعلومات:

1- جودة المعلومات: يصف هذا المؤشر خصائص مخرجات نظم المعلومات ويلعب دوراً بارزاً في نجاح هذه النظم ومساهمتها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وتتمثل مقاييس جودة المعلومات بالعديد من البنود كالملائمة، والاعتمادية، والقابلية للفهم، والاكتمال، والدقة، والقابلية للمقارنة، والتقديم بالوقت المناسب (DeLone & Mclean 2008).

2- جودة النظام: من المعروف أن جودة نظام المعلومات تؤثر بشكل ايجابي على نجاحه حيث يركز مؤشر جودة النظام على الخصائص المرغوبة في النظام نفسه، ويشمل هذا المؤشر مجموعة من المقاييس منها سهولة التعلم، وسهولة الاستخدام، والتكامل مع الأنظمة الأخرى والمرونة، وزمن الاستجابة، وادراك توقعات المستخدم (Chevers, Duggan and Moore, 2012)

3- رضا المستخدم: يعتبر هذا المؤشر من أكثر المقاييس استخداماً لتقييم نجاح نظم المعلومات، ويحدد رضا المستخدم مدى استجابة المستخدم للاستخدام الفعال لنظام المعلومات، فضلاً عن كونه الأساس الذي يعتمد عليه المستفيد في استخدام النظام. ويعبر رضا المستخدم عن مدى اعتقاد المستفيد بأن النظام يفي بحاجته من المعلومات. وقد استخدمت العديد من الأساليب لقياس رضا المستخدم مثل مدى تلبية نظام المعلومات لاحتياجات المستخدم، والرضا عن التجهيزات والبرمجيات، وقدرة النظام على زيادة الانتاجية (Delone and Mclean, 1992).

4- استخدام النظام: يعد تقديم المعلومات التي يطمح اليها المستفيد من الأمور الأساسية لنجاح نظم المعلومات حيث أن فشل ونجاح النظام يتوقف بشكل كبير على مستوى استخدام المستفيد له، اذ أن عدم استخدام النظام يعني عدم الانتفاع منه وبالتالي فشله. ويشير استخدام النظام الى مدى اعتماد المستفيدين على المخرجات التي يوفرها النظام في أداء مهامهم. ويمكن قياس مستوى الاستخدام من خلال العديد من المقاييس منها مستوى الاستخدام، وتكرار الاستخدام، وغرض الاستخدام، وغرض الاستخدام (DeLone and McLean, 2003).

مقاييس المخرجات المالية وغير المالية

أولاً: مقاييس المخرجات المالية

1. الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية من المؤشرات الهامة والفاعلة لنجاح الأنشطة المالية والتسويقية لتحقيق الميزة التنافسية, كما تعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الغير ناجحة.

وقد حظيت الحصة التسويقية بالكثير من الاهتمام رغم اختلاف الآراء بوصفها أحد مقاييس المخرجات المالية أو غير المالية. 1

وعرَفت الحصة السوقية أنها: "مبيعات المنظمة نسبة إلى مبيعات المنظمات المنتمية إلى نفس القطاع."2

.2 الربحية:

تعد الربحية مقياساً عاماً من مقاييس الأداء، حيث تساهم في قياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المتاحة بشكل مثالى وعقلانى.

وقد عرَف الكثيرون الربحية بأنّها: "الفرق مابين إيرادات وتكاليف إنتاج أو تسويق سلعة معينة"3.

والمنظمة بحاجة ماسة لقياس وتحليل ربحية مختلف أنواع السلع والمواقع التسويقية وقنوات التوزيع، فتحليل الربحية يتيح للإدارة المالية ولإدارة التسويق فرصة التعرف على نفقات وإيرادات كل نشاط بغية تخفيض النفقات الزائدة أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد الأنشطة غير المربحة التي ينبغي حذفها.

تعد الربحية مقياساً من مقاييس الأداء، حيث تساهم في قياس مدى كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق الايرادات التي تتناسب مع الايرادات المخطط لها.

والمنظمة بحاجة لقياس الايرادات لمختلف أنواع السلع والخدمات التي تقدمها، ومقارنتها مع الايرادات المخطط لها وذلك لتغطية النفقات وضمان البقاء والاستمرار أو تكريس الجهود لتحقيق إيرادات أكبر أو تحديد الأنشطة غير المربحة والتي لاتحقق الايرادات المطلوبة والتي ينبغي حذفها.

ثانياً: مقاييس المخرجات غير المالية

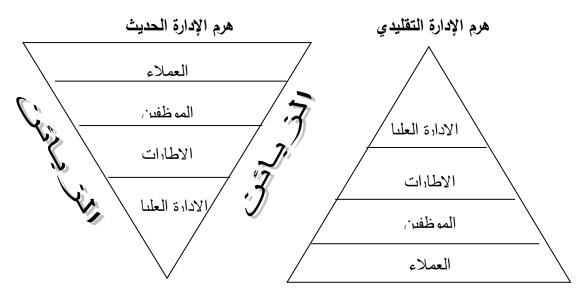
محمود الصميدعي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص195.

² Philipe kotler, le marketing selon kotler ou comment créer, conqurire et dominer un marche, village mondiale, 1999, p196

عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والنحليل المالي (أسس ، مفاهيم ، تطبيقات)، ط2، دار صفاء، الأردن، 2006، 3 صفاء،

1. رضا العميل:

يعد رضا العميل أحد أهم مقاييس الأداء التسويقي والتي يجب أن تهتم بها المحاسبة أيضاً ويُعتبر (kotler) من الأوائل الذين نادوا بأهمية الرضا في نجاح المنظمة فقد قدّم (kotler) نموذجاً جديداً لهرم الإدارة يرتكز على العميل حيث أصبح العميل وليس المدير في أعلى الهرم وهو الذي يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط وهذا ما يوضحه لنا الشكل :4



الشكل (1): موقع العميل ضمن الإدارة IBID, p28

2.ولاء العميل:

أثار مقياس ولاء العميل المزيد من الاهتمام بوصفه مقياساً جيداً من مقاييس الأداء التسويقي, فبعد أن كان مصطلح الولاء أو الوفاء حكراً على العلاقات الإنسانية، يفسر الرابطة العاطفية التي تتشأ بين شخصين، اقتحم مجال الأعمال ليفسر التعلق والارتباط السلوكي بين العميل والمنظمة، أو العميل والسلعة أو العلامة، وكذا بين العميل ونقطة البيع، فأصبح ولاء العميل يمثل قمة إنشغال المنظمة ومدراء التسويق.

وقد عرفه (Mown) بأنّه: "درجة اعتقاد إيجابي للعميل بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها."5

التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي حجر الزاوية في توفير البيانات المالية الأكثر نفعاً وفائدة في ترشيد القرارات, من خلال التحليل الكمي والنوعي للبيانات المالية.

ويصنف التحليل المالي كعلم له قواعد ومعايير وأسس تهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية وتبويبها ثم اخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة, بهدف ايجاد الروابط فيما بينها, وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها, والبحث عن أسبابها, وذلك لاكتشاف نقاط القوة والضعف, في الخطط والسياسات المالية و وضع الحلول والتوصيات اللازمة.

"التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي, تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع, من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومن مصادر أخرى, لكي يتم استخدامها لتقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرار الائتماني" (مطر, 2003, ص 3).

33

⁵ Jérôme Bon, Elisabeth tisser, desbordes **, Fidélise des chints** , la revue Franç aise du gestronm, adetem, Paris, 2002, N 127.

"التحليل المالي عبارة عن اجراءات تحليلية مالية لتقييم أداء المنشأة في الماضي وامكانية الارتقاء به مستقبلاً, إذا هو عملية للحكم على تقييم الأداء" (د.العامري, الإدارة المالية, 2001 ص 129).

ويمكن تعريف التحليل المالي بأنه"عبارة عن معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل, وهو ينطوي على استخدام البيانات والمعلومات المالية لخلق نسب ونماذج رياضية, تهدف إلى الحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة, كما يعتبر التحليل المالي مكون أساسي من المكونات القوية والمنافسة التي تساعد على فهم أفضل لمواطن القوة والضعف".

المبحث الثاني

الاستراتيجية التسويقية

مقدمة عن الاستراتيجية

إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين نالت الادارة الاستراتيجية إهتماماً واسعاً في المنظمات.

وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos " كيفية قيادة الجنرال للحرب "، والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

مغموم الاستراتيجية

عرَفها (Tomas1988) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية "(1)

وتعرَف الإستراتيجية بأنها"هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والشكل الذي تريد أن تصبح عليه"(2)

⁽¹⁾ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص 2

وتعرَف الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم "والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين".(3)

عرَف Grant 1999 الاستراتيجية بأنها" تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة من الأفعال وتوزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف"

وعرَفها البعض الآخر على أنها" خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى والضعف الداخلية لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية"

"ويمكن أن يتحدد معنى مفهوم الاستراتيجية بأنه اختيار أفضل الوسائل والبدائل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة يطلق عليها السيناريو الذي يتضمن عناصر الموقف وملابساته وتناقضاته وتفاعلاته وعلاقاته وفق تسلسل زمني" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 2000).يمكن القول بشكل عام بأن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل على أربعة خصائص وهي:

- 1. الأهداف البسيطة طويلة الأجل.
- 2. تحليل البيئة التنافسية / فهم بيئة العمل المحيطة.
- 3. التقييم الموضوعي للموارد وادراك المؤسسة لمواردها وامكاناتها الأساسية.

Ī

⁽²⁾ على فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 106

⁽³⁾ Lendrevie, autre, Op_cit, p: 642

4. التنفيذ المؤثّر للاستراتيجيات, حيث لايمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب مالم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثّر للاستراتيجية توافر السيطرة والقيادة وتعني الهيكل التنظيمي والنظم الادارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة إضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية (كراج وغرانت, 2003).

أما Strickland and Thampson فقد عرَفاها بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد, واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها وتقييمها".

أما M.henry, 1987 p:11 فقد عرَفها بأنها "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق أما الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك وهي الأسلوب والمكان أو الموقع".

مستويات الإستراتيجية

يمكن القول بأن الإستراتيجية لا توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، و يمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، و هذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلى:

✓ الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات.

في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو النتويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.(1)

✓ الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" ويشير مفهوم وحدة الأعمال (Profit center) أو مركز ربحية (Product line)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة, مهما كان المسمى الخاص بها, بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط(2).

فعلى سبيل المثال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لها وحدة عمل إستراتيجية (USB) بالنسبة إلى جامعة سعد دحلب البليدة.

(2) نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 35

⁽¹⁾ Lendrevie, autre, Op_cit, p: 642

و يشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، و يشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.(3)

✓ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB): التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين.

هذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.(4)

مقدمة عن الاستراتيجية التسويقية

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وتتأثر بالعديد من المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنلوجية.

الأمر الذي حتم على المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجية على مستوى النشاط تصميم استراتيجية فعالة على مستوى النشاط

⁽³⁾ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21

⁽⁴⁾ Lendrevie, autre, Op_cit, p: 644

التسويقي قادرة على التعامل مع كل هذه التغيرات ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة. (Cravens &Ship, 1991,p. 7-9)

حيث أن المنظمات ليست بمعزل عن البيئة وبما أن البيئة في تغير مستمر توجهت المنظمات لبناء استراتيجيات تسويقية ملائمة لتحقيق الأهداف والغايات التي جاءت من أجلها سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى العام (الصميدعي , 2007 , ص 119). فاستراتيجية التسويق تجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة ومايحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوصول إلى قيمة أكبر للعملاء (البكري , 2008 , ص 52)

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ومحددة لنجاحها، فقدرة المنظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدًا تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها نتيجة للعديد من العوامل منها زيادة الإنتاج (المعروض) بكميات تفوق الطلب عليه وزيادة المنافسة بين المنظمات واتساع الأسواق، وبعد المسافة بين المنتجين والمستهلكين وغير ذلك من العوامل (الصحن، 1998، ص2)

وفي ظل التغيرات التي يمر بها العالم حالياً والاتجاه المتنامي نحو تحرير الأسواق والافتتاح العالمي على الأسواق سواء من خلال الاتفاقيات العالمية أو في الداخل وعلى صعيد محلي أو اقليمي نجد أن الممارسة التسويقية لابد وأن تتماشى مع هذه التغيرات وتعمل على الإفادة منها فالتغير سنة الأشياء وللمسوق بصفة خاصة التغير يعني فرصاً لظهور أو فتح أسواق جديدة ونشاطات تسويقية متنوعة من أجل الحصول على مكانة في السوق وملاحظة التغير والقدرة على

التنبؤ به وبنتائجه والانسجام والتكيف معها تعتبر من مسؤولية المسوقين المحترفين (عبيدات, 1999, ص 9)

"استراتيجية التسويق هي الوسائل التي تحقق أهداف التسويق فهي مجموعة من الاجراءات يجب التحقيق الأهداف" (stanon,1997:p45)

ويرى كوتلر أن الإستراتيجية التسويقية هي الأساس المنطقي الذي يُمكن وحدة العمل من انجاز أهدافها التسويقية التي يجب أن تشتمل على مجموعة متناسقة من القرارات الخاصة بما يلي:

- الأسواق المستهدفة: التركيز على القطاعات المكونة للسوق التي تختلف من حيث تفضيلاتها
 - المزيج التسويقي: المنتج المكان السعر الترويج
- الموازنة التسويقية: تخطيط الموارد المادية والبشرية المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية المختلفة

وفي حين يرى باركر (Parker,1995, p.p 3-5) أن الإستراتيجية التسويقية تتكون من أربعة مكونات هي:

- العلاقة: تكامل وطبيعة العلاقة بيت الأنشطة التسويقية المختلفة
- مجال التركيز: تحديد القطاع أو القطاعات التي سيتم التعامل معها
 - التوقیت: أي متى تبدأ أو تنتهى العلاقة بین المنظمة وعملائها؟
- تخصيص الموارد: أي التوظيف السليم لموارد التسويق المادية والبشرية على الأنشطة التسويقية المختلفة

مغموم الاستراتيجية التسويقية

إن الاستراتيجيات بشكل عام تهدف إلى تحقيق الأهداف والغايات فمن خلال الأهداف يتم تحديد مجالات التسويق على أساس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT والتي تؤثر على المنظمة.

وفيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي ذكرها بعض الباحثين والتي تتاولت الاستراتيجية التسويقية:

تعريف Cravens and piercy , 2006 , p29 الاستراتيجية التسويقية هي وضع رؤية للمنظمة وتحديد الأهداف وتتفيذها واعداد وادارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الأسواق المستهدفة"

تعريف Thompso " الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير"

"تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها" حيث يمثل القطاع السوقي مجموعة عملاء متجانسين والذين تسعى المنظمة إلى تلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم, أما المزيج التسويقي فهو تلك العناصر التي تكون تحت سيطرة المنظمة والذي يشمل المنتج والسعر والتوزيع والترويج (الصميدعي , 2004 , ص 119).

تعريف ألفرد شندلار Alfred Chandler "تمثل الاستراتيجية التسويقية اعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"

تعريف مدرسة فيليب ووت هارفرد Philip woot Harverd "هي مجموعة القرارت المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساساً إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وتحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لاختبار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية العامة التي تعتبر جزء منها"

تعريف R.A.Thietart "هي مجموع القرارت والحركات المرتبطة باختيار الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"

وهدف الاستراتيجية كما تناولها Baron,95 "بأنها نمط متناغم من الأفعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة وذلك بتحسين الأداء" وتعد الاستراتيجيات التسويقية بؤرة أو مركز الادارة الاستراتيجية الحديثة.

"الخطة أو الاتجاه العام أو منهج العمل لتحقيق أهداف ما وهي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك , وهي الأسلوب والمكان أو الموقع" (M.henry,1987:p11)

"كشف اجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشتري, المستهلك, وتحديد المنتوج" (Bennet,peter,1988:p734)

ومن هذه التعاريف والمفاهيم يمكن استخلاص التعريفين التاليين "الاستراتيجية التسويقية هي مجمل القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة التسويقي وتهدف إلى تكيف المؤسسة مع كل تغيير حاصل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة"

"بأنها الوسيلة التي تستخدمها ادارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

أهمية الاستراتيجية التسويقية

هناك الكثير من المنظمات التي تتحرك بدون استراتيجية واضحة وتتتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير والتطور المستمر, إذ أنه من غير استراتيجية تسويقية من الصعوبة بمكان للمنظمة أن تحتفظ بزبائنها الحاليين أو أن تحصل على زبائن جدد.

فالاستراتيجية التسويقية تحمي المنظمة من التغيرات المستمرة والخطيرة في البيئة التي تعمل فيها, وتحميها من التعرض إلى الصدمات والمفاجآت غير المتوقعة في الأنشطة التسويقية, وتسمى هذه الصدمات بالنوافذ الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى إغلاقها بوجه المنافسين المحتملين قبل أن ينجحو في الدخول إلى أسواقها عن طريق هذه النوافذ والتي منها: التكنولوجيا الجديدة, تجزئة السوق الجديدة, إعادة تحديد الأسواق, قنوات التوزيع الجديدة, التشريعات الجديدة, الصدمات البيئية.

مكونات الاستراتيبية التسويقية

هناك ثلاث مكونات للاستراتيجية التسويقية:

- 1. الأسواق المستهدفة
 - 2. المزيج التسويقي
- 3. الموازنة التسويقية

أولاً الأسواق المستهدفة

عندما يقوم رجل التسويق بوضع استراتيجية التسويق المناسبة لشركته فلا بد عليه أولاً تقسيم السوق إلى أجزاء, حيث يختلف كل سوق عن الآخر من حيث تفضيلاته واحتياجاته ومدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات هذا السوق فبدلاً من أن تتشتت المنظمة بتلبية احتياجات كل الأسواق بمختلف أذواقها وتفضيلاتها وامكانياتها تركز على سوق واحد وتقوم بتوجيه كل طاقاتها ومواردها وامكاناتها لخدمة وتلبية رغبات هذا السوق وبطريقة تنافسية.

ثانياً_ المزيج التسويقي

على متخذي القرار والمدراء في الشركات اختيار المزيج التسويقي المناسب والذي يتناسب مع السوق الذي تسعى المنظمة لتلبية احتياجاته.

ويتألف المزيج التسويقي من:

- المنتج
- السعر
- الترويج
- التوزيع

ولاختيار المزيج التسويقي المناسب لابد من القيام بتحليل كل مزيج من حيث نتائجه المتوقعة ومن حيث أثره على الحصة السوقية للمنظمة, رضا وولاء العملاء, رقم المبيعات وأرباح المنظمة, وتأثيره على درجة تنافسية المنظمة في السوق.

ولنجاح عملية التحليل لابد من الاعتماد على معايير ومقاييس مالية وغير مالية وجمع قدر كاف من البيانات والمعلومات والقيام ببحوث التسويق وذلك من خلال مشاركة كافة الوظائف والأقسام الإدارية والتي من ضمنها قسم المحاسبة والذي يقوم بتزويد الإدارة بكم هائل من المعلومات الهامة عن وضع المنظمة ومركزها المالي والتنافسي والتي تساعد الإدارة على القيام بمختلف أنواع التحليلات.

وأيضاً قسم التسويق الذي بدوره يقدم أيضاً معلومات هامة من خلال القيام ببحوث وتحريات التسويق الأمر الذي يسهل على الإدارة اختيار المزيج التسويقي المناسب والذي يساعدها على تنفيذ خططها وأهدافها الاستراتيجية التسويقية.

ثالثاً الموازنة التسويقية

عند تحديد وصياغة استراتيجية التسويق المناسبة لابد من تحديد التكاليف اللازمة ومستوى الانفاق اللازم لتطبيق هذه الاستراتيجية وتحويلها إلى برامج عملية وتحديد عناصر المزيج التسويقي اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

وعادة مايتم تحديد هذه التكاليف ومستوى الانفاق في المؤسسات كنسبة من رقم المبيعات.

المزيج التسويقي للخدمات

بسبب كون الخدمات غير ملموسة ينبغي على رجل التسويق اختيار الاستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص ماهية وطبيعة الخدمات المطلوب تقديمها للعملاء، ومدى تنوع هذه الخدمات، وما يمكن القيام به لإضافة خصائص إضافية لها مثل تقديم الضمانات أو ما شابه ذلك، وهذا ما يوجب علينا معرفة المزيج التسويقي للخدمات، والتي تعتمد طبيعته على عدة عوامل أهمها: ظروف وأهمية التنظيم وطبيعة العملاء، وغيرها من العوامل المؤثرة، وهذا ما حدا ب: Booms and Bitner إلى إضافة ثلاثة عناصر إلى العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي، بحيث أصبحت عناصر المزيج التسويقي الخدمي مؤلفة من سبعة عناصر هي6:

1. الخدمة أو المنتج: Product.

2 . السعر: Price

تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيق . د. بشير عباس العلاق وآخرون . دار العقل . عمان 1999.

3 . التوزيع:Place.

4. الترويج: Promotion.

5 . الأفراد: People.

6. الدليل المادي: Physical evidence.

7. العملية: Process.

هذه العناصر هي التي تجعل إدارة المنشأة الخدمية تواجه العديد من التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات شافية، ومن هذه الأسئلة مثلاً:

. من هم الأشخاص الذين يقبلون على الاستفادة من خدمات هذه المنشأة الخدمية؟

. لماذا يقبلون على هذه الخدمات بالذات؟

. ما الذي يؤثر على اختيارهم لهذه المنشأة دون سواها؟

هذه الأسئلة وغيرها تجعل رجل التسويق في المنشأة الخدمية يحتاج إلى التوفيق بين العناصر التسويقية السابقة للذكر، وإلى توجيهها لتحقيق أهداف المنشاة الخدمية من خلال العمل على إرضاء العملاء والمستفيدين بطريقة أفضل مما يقدمه المنافسون في السوق.

إن المزيج التسويقي الخاص الذي تتبناه أو تختاره مؤسسة معينة سيختلف بالطبع عما تختاره مؤسسة أخرى طبقاً للظروف السائدة (مثال ذلك، مستوى الطلب، عمر الخدمة المقدمة..الخ)، وعليه فإن عملية المزيج التسويقي تتطلب تغييراً لعناصر المزيج بما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق، بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي واحد يصلح لكل الظروف والحالات.

وبالتأكيد فإن عناصر المزيج التسويقي نفسها غالباً ما تتداخل مع بعضها البعض, فلا يمكن في الواقع العملي اتخاذ قرار حول عنصر معين من عناصر المزيج التسويقي بمعزل عن العناصر الأخرى, كما أن الأهمية النسبية لكل من عناصر المزيج التسويقي قد تتباين حسب الظروف والأزمنة.

وبناءً على ما تقدم، وبالنظر للطبيعة غير الاعتيادية لقطاع الخدمات، فإنه يتطلب من مديري تسويق الخدمات التعامل بحذر شديد، ودقة متناهية مع موضوع تكوين المزيج التسويقي الخدمي، ولا عجب والحالة هذه أن نجد في الواقع العملي مؤسسات خدمة كثيرة تنتهج أكثر من أسلوب في تكوين مزيجها التسويقي، وذلك اعتماداً على فصول السنة أو أنماط الطلب أو طبيعة المستفيدين, أو مستوى مشاركة المستفيد في «إنتاج» الخدمة، أو حسب درجة التفاعل بين مورد الخدمة والمستفيد، وفيما يلى نسلًط الضوء باختصار شديد على هذه العناصر السبعة:

أولاً. الخدمة:

يلاحظ من عناصر المزيج التسويقي للخدمات آنفة الذكر أن منتج الخدمة يتطلب من أية مؤسسة خدمية أن تعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودتها، ومستواها، كما ينبغي على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد بيع الخدمة.

ثانياً . السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى، وعليه فإن إدراكات المستفيد

للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة، هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة (Service Price Mixes). ثالثاً . التوزيع:

إن موقع موردي الخدمة (Location of service providers) وكيفية الوصول إليها (Accessibility) يُعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات, وإن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول المادي (physical Accessibility) وإنما تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى، وعليه فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة (مثلاً وكلاء السفر) وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

رابعاً . الترويج:

يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتتشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة، وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. هذه العناصر هي عناصر تقليدية، ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيجه الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل الناس، والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة.

خامساً . الناس:

يحتوي نموذج بوردن التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي، وقد أخفق بوردن في تضمين جانبين مهمين جداً من عنصر (الناس)، وهذان الجانبان هما:

الجانب الأول: إن الناس الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغلياً في مؤسسات الخدمة (مثل الكتبة في البنك، أو الطهاة في المطعم) يشكلون جزءاً مهماً من منتج الخدمة، بل هم يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة، مثلهم تماماً مثل مندوبي البيع، ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة، أن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، إن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة تماماً، كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي.

وهذا ما يؤكده دافيد سون بقوله: «إن السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علناً بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء، هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة».

الجانب الثاني: إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات، لأن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين, فسلوك نزلاء فندق معين، أو رواد مطعم معين قد تؤثر على شكل وجودة الخدمة المقدمة, والمشكلة التي تواجه المديرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة تسيير هذه العلاقات.

سادساً . الدليل المادي:

يلعب الدليل المادي دوراً هاماً في عملية التبادل في السوق ولا يوجد إلا القليل جداً من الخدمات الصرفة التي لا يلعب فيها هذا الدور، وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول مؤسسة الخدمة المعنية. ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلاً

السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات)، وأشياء ملموسة (مثل الشارات التعريفية التي تستخدمها شركات الطيران على أمتعة المسافرين للتعريف بها) وغيرها.

سابعاً . عملية تقديم الخدمة:

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة, لأن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية، مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة، لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل: المكننة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين، وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمات.

مراحل إعداد الاستراتيجية التسويتية :

يتم إعداد الاستراتيجية التسويقية وفق عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق والذي يسبقه التخطيط الاستراتيجي للمنشأة, ويتم بعدها صياغة الاستراتيجية التسويقية وفق مجموعة من الخطوات بما يسمى الخطة التسويقية الاستراتيجية والتي تتم وفق المراحل التالية:

أولاً_ التخطيط الاستراتيجي للمنشأة: ويكون كالتالي:

- ✓ تحديد الرؤية المستقبلية.
 - √ المهمة.
 - √ صياغة الأهداف.
- ✓ صياغة الاستراتيجيات العامة.

✓ صياغة الاستراتيجية التفصيلية للأنشطة المختلفة (التسويق, الانتاج,
 الأفراد,التمويل...)

ثانياً _الخطة التسويقية الاستراتيجية : والتي تتم وفق المراحل التالية :

- ✓ تحليل الموقف.
- ✓ تقييم الفرص والمخاطر.
- ✓ صياغة الأهداف التسويقية.
- ✓ تكوين الاستراتيجيات التسويقية.

الاختيار الاستراتيجي

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي "العملية التي تتضمن تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة وتقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها ويمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار ان نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر ".

كيف يتم تحديد أفضل استراتيجية ؟

هناك اعتباران هامان عند تحديد أفضل استراتيجية وهما:

- ✓ الاعتبار الأول: مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/ التهديدات وجوانب القوة/ الضعف.
 - ✓ الاعتبار الثاني: مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الآثار السلبية.

الأدوات المستخدمة لاختيار الاستراتيبيات

- ✓ مصفوفة الحصة ا النمو (مصفوفة جماعة بوسطن).
- ✓ مصفوفة جاذبية الصناعة \ قوة وحدة الأعمال (مصفوفة جنرال اليكتريك).
 - ✔ مصفوفة جنرال اليكتريك ا ماكينزي.
 - ✓ مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال.
- ✓ مصفوفة التهديدات ا الفرص جوانب القوةا الضعف (مصفوفة Swot).
 - ✓ مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي والتصرف(SPACE).

نماذج محفظة الأعمال

هناك أساليب عديدة تستخدمها منظمات الأعمال يتم في ضوئها التأكد من أن الاستراتيجية المصاغة, والتي جرى اختيارها تقع في اطار لايتعارض مع المبادئ الأساس للخيارات الصحيحة ولقد أشار (Wheelen & Hunger 2004 p:244,), (Wheelen & Hunger 2004 p:244,) ولقد أشار (Holland), (Jhonson & Scholes, 1993 p:203), (Holland) إلى أن هناك نماذجاً متعارف عليها في علم الادارة الاستراتيجية تساعد المديرين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات المختلفة وتقويم محفظة الأعمال, ومن هذه النماذج:

✓ نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group , BCG)

قامت هذه المجموعة بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال أطلق عليها مصفوفة معدل النو وحصة السوق, ويعد هذا النموذج من أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً في

اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو المنتج أو مجموعة منتجات معينة Hedley 1977 p:9).)

✓ نموذج مصفوفة شيل (Sheel Matrix)

وهي نموذج لمحصلة BCG وهي من بين النماذج المقترحة للاسهام في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حتى يمكن استعالها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية متعددة (الدهان , 2007 ص 33).

√ Addrix of General Electric GE
) مصفوفة جنرال الكتريك √

وتسمى أيضاً مصفوفة ماكنزي, وقدمت هذه المصفوفة شركة جنرال الكتريك بالتعاون مع شركة ماكنزي للاستشارات, وتعد الأكثر تعقيداً, وتقوم على بعدين:

- جاذبية القطاع الصناعي (الصناعة) في الأمد البعيد.
- قوة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) لمنظمة الأعمال.
 - ✓ مصفوفة هوفر (Martix of Hofer)

يطلق على هذا النموذج اسم مصفوفة تطور المنتج / السوق والتي تعكس مراحل تطور السوق Wheelen & 2002 p:255) وأشار إليها (375 ص 200 ص 375) وأشار البها (Hunger) بأنها مصمَمة أساساً على دورة حياة المنتج للأنواع المتطورة من السلع أو وحدة الأعمال الاستراتيجية التي يمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة بوسطن.

✓ مصفوفة الموقف الاستراتيجي (Strategy Situation Matrix)

لغرض تقليل محددات النماذج السابقة فقد استعمل هذا المدخل آخذاً بعين الاعتبار بعدين آخرين أساسيين جرى تطويرهما وهما: القوة المالية للمنظمة واستقرارية البيئة لتشكلا مع جاذبية الصناعة وميزات التنافس النسبية مصفوفة من أربعة خلاية تختلف بها الخيارات الاستراتيجية على وفق هذه الاعتبارات.

فالموقف الاستراتيجي للمنظمة يأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الأبعاد وخاصة القوة المالية للمنظمة تشكل ممراً مهماً للتعامل مع الاشكالات التي تواجهها (Rowe ,et al, 1994:265) وفي اطار هذه الأبعاد ومتغيراتها تتشكل مصفوفة من أربعة خلايا كل واحدة منها تشير إلى موقف استراتيجي مختلف.

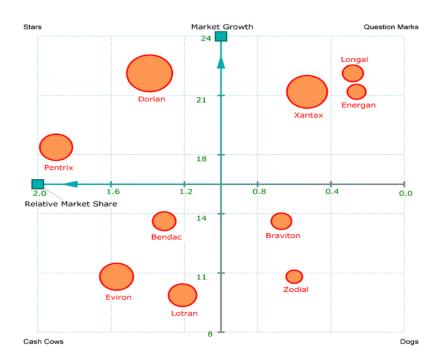
(Boston Consulting Group , BCG) نموخج مجموعة بوسطن الاستشارية

تسمى أيضاً مصفوفة النمو, وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الاستراتيجية.

وتتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين إحداثيين هما:

- وحصة السوق النسبية: تتضح بالاحداثي الأفقي، ويمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.
- معدل نمو السوق: ويتضح بالإحداثي العمودي، ويسمى معدل نمو الصناعة، ويعطي مؤشراً للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، كلما ازدادت النسبة دل ذلك على أن

السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، والعكس صحيح.



الشكل (2) نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

الغدل الثالث

القسم العملي

شركة سيريتل الاتحالات الطيوية سورية

تعدد عملة عن الشركة

اسم الشركة: سيريتل موبايل تيليكوم شركة مساهمة مغفلة عامة.

النشاط الرئيسي للشركة: مشاريع الخدمات الخليوية وتسويق واستيراد وتصدير أجهزة الاتصالات والرقائق والدارات الالكترونية والقيام بكافة النشاطات والخدمات المتعلقة بها والمساهمة والمشاركة في مشاريع مماثلة والحصول على أية حقوق أو امتيازات أو تراخيص لتحقيق غايات الشركة وذلك طبقاً لأحكام قانون التجارة.

| تاريخ الادراج بالسوق | تاريخ المباشرة | تاريخ السجل التجاري | تاريخ انشاء الشركة |
|----------------------|----------------|---------------------|--------------------|
| غير مدرجة | 29/06/2002 | 31/12/2001 | 10/11/2001 |
| | | | |

رأس المال المصرح به والمدفوع وعدد الأسهم المصدرة:

رأس المال المصرح به: 3,350,000,000 ليرة سورية

رأس المال المدفوع: 3,350,000,000 ليرة سورية

عدد الأسهم: 33,500,000

عدد المساهمين في نهاية الفترة: 6566 مساهم

رئيس وأعضاء مجلس الادارة والجهات التي يمثلونها:

| ن ، تا الک | الجهة التي يمثلها | الصفة | M | 11. 5 |
|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------|
| سببه المنحيه | الجهد التي يملتها | الصنف | الاسم | الرقم |
| 42,21% | شركة راماك | رئيس مجلس | المهندس رامي | 1 |
| | للمشاريع التتموية | الادارة | مخلوف | |
| | والانسانية | | | |
| | المحدودة | | | |
| 14,66% | | نائب رئيس | السيد ايهاب | 2 |
| | | مجلس الادارة | مخلوف | |
| 0,92% | | عضو مجلس | السيد عبد | 3 |
| | | الادارة | الرحمن مازي | |
| 0,30% | | عضو مجلس | السيد أحمد | 4 |
| | | الادارة | الظاهري | |
| 24,61% | | عضو مجلس | شركة صندوق | 5 |
| | | الادارة | المشرق | |
| | | | الاستثماري | |

الجهاز الاداري

المدير التتفيذي: السيدة ماجدة صقر

مدقق الحسابات: السيد محمد زهير تيناوي

عنوان ورقم هاتف وفاكس الشركة وموقعها الاكتروني: ريف دمشق _ طريق درعا الدولي _

مفرق صحنایا ص . ب 2900

www.Syriatel.sy

info@Syriatel.com.sy

+963(11)23730000 : هاتف

فاكس: 6723006 (11) فاكس

قيم السهم:

| القيمة السوقية في نهاية الفترة | القيمة الدفترية | القيمة الاسمية |
|--------------------------------|--------------------|----------------|
| 30/09/2014 | | |
| غير مدرجة | 1193,28 ليرة سورية | 100 ليرة سورية |

معلومات عامة:

تم خلال العام 2000 الاتفاق بين شركة دريكس تكنولوجيز و شركة أوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م مصر على تأسيس الشركة المشغلة لمشروع الهاتف الخلوي في سورية (شركة سيريتل

موبايل تيليكوم المساهمة المغفلة العامة) وبعد توقيع عقد الاستثمار (بناء _ تشغيل _ تحويل) بتاريخ 12 شباط 2001 بين شركتي دريكس تكنولوجيز اس اي و أوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م مصر من جهة والشركة السورية للاتصالات من جهة أخرى بهدف بناء شبكة اتصالات خليوية GSM تم تأسيس شركة سيريتل موبايل تيليكوم المساهمة المغفلة.

لقد مرت الشركة بمرحلتين : الأولى مرحلة المشروع التجريبي , والثانية مرحلة الشروع الدائم.

هذا وقد قامت الشركة خلال مرحلة المشروع التجريبي ببناء وتشغيل شبكة اتصال خليوية على نفقتها الخاصة وبدون تحمل الشركة السورية للاتصالات أية تكلفة.

لقد تم الاتفاق على أن تكون جميع الايرادات من نصيب الشركة السورية للاتصالات حتى نهاية مرحلة المشروع التجربيي.

كما تم اعتبار 13 شباط 2001 هو تاريخ نهاية مرحلة المشروع التجريبي و 14 شباط هو تاريخ بداية مرحلة المشروع الدائم, في حين تم استلام أمر المباشرة بتاريخ 29 حزيران 2002.

ولقد تم استكمال اجراءات تسجيل الشركة خلال الربع الأخير من عام 2001 وسجات كشركة مساهمة مغفلة تحت رقم (5141) ومركزها الرئيسي ريف دمشق _ داريا _ الجمهورية العربية السورية.

غاية الشركة هي مشاريع الخدمات الخليوية , وتسويق واستيراد وتصدير أجهزة الاتصالات والرقائق والدارات الالكترونية والقيام بكافة النشاطات والخدمات المتعلقة بها والمساهمة والمشاركة في مشاريع مماثلة , والحصول على أية حقوق أو امتيازات أو تراخيص لتحقيق غايات الشركة

وذلك طبقاً لأحكام قانون التجارة السوري إن مدة الشركة غير محدودة تبدأ من 18 تشرين الثاني 2001.

بموجب عقد ال (بناء _ تشغيل _ تحويل) BOT سيتم تحويل المشروع من المشغل إلى الشركة للاتصالات بعد انتهاء فترة الاستثمار المحددة في العقد بخمسة عشرة عاماً من تاريخ أمر المباشرة ويحق للشركة السورية للاتصالات تمديد مدة العقد لمدة ثلاث سنوات أخرى بعد تقديم طلب من المشغل قبل سنة من انتهاء مدة العقد.

وفقاً لأحكام عقد ال (بناء _ تشغيل _ تحويل) BOT تحصل الشركة السورية للاتصالات من المشغل على النسب التالية من ايراداته الاجمالية:

السنوات الثلاث الأولى %30

السنوات الثلاث الثانية %40

السنوات الباقية %50

سنوات التمديد %60

تمت الموافقة على إصدار البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة كما في 30 أيلول 2014 من قبل مجلس ادراة الشركة بتاريخ 6 تشرين الثاني 2014.

ملخص لأعمال الشركة والأحداث خلال فترة التسعة أشهر من 2014:

- ✓ قارب اجمالي حقوق المساهمين مع نهاية الربع الثالث من عام 2014 ال 40 مليار ليرة سورية لتكون القيمة الدفترية للسهم قد بلغت أكثر من 1193 ل.س, كما تجاوزت موجودات الشركة 78,3 مليار ليرة سورية.
 - ✓ بلغ صافي ربح الفترة حوالي 10,47 مليار ليرة سورية أي بمقدار 312,66 ليرة سورية للسهم الواحد.
- ✓ خلال العام 2013 لم يتم استكمال السندات المطلوبة لتطبيق محاسبة التحوط ولذلك فقد تم اعتبار الفروقات الناتجة عن تقييم الأرصدة والودائع بالعملات الأجنبية المخصصة لعمليات التحوط من مخاطر العملات على أنها فروقات قطع غير محققة.

خلال عام 2014 تم تطبيق محاسبة التحوط بأثر رجعي بعد استكمال السندات المؤيدة, وعليه فقد سجل صافي التغيرات في تحوط التدفق النقدي انخفاضاً, بمقدار 1,05 مليار ليرة سورية خلال التسعة أشهر من العام 2014.

أسس الاعداد والسياسات المحاسبية:

أولاً_ أسس الاعداد:

تم اعداد البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة لفترة التسعة أشهر المنتهية في 30 أيلول 2014 وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم (34) الخاص بالتقارير المالية المرحلية.

إن الليرة السورية هي عملة إظهار البيانات المالية المرحلية المختصرة والتي تمثل العملة الرئيسية للشركة والشركات التابعة لها.

إن البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة لا تحتوي على كافة المعلومات والايضاحات المطلوبة لاعداد البيانات المالية السنوية وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية.

ويجب أن تقرأ مع البيانات السنوية للشركة كما في 31 كانون الأول 2013 كما أن نتائج الأعمال للتسعة أشهر المنتهية في 30 أيلول 2014 لا تمثل بالضرورة مؤشراً دقيقاً على نتائج الأعمال المتوقعة للسنة المنتهية في 31 كانون الأول 2014.

ثانياً _أسس التوحيد:

تشمل البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة على البيانات المالية للشركة والشركات التابعة لها المبينة أدناه, يتم توحيد البيانات المالية للشركات التابعة اعتباراً من تاريخ بداية السيطرة, وتستمر عملية التوحيد لحين انتهاء هذه السيطرة.

يتم اعداد البيانات المالية للشركات التابعة لنفس الفترة المالية للشركة باعتماد السياسات المحاسبية نفسها تلغى بالكامل جميع الأرصدة, العمليات, الايرادات والمصاريف والأرباح والخسائر الناتجة عن المعاملات بين الشركات عند التوحيد.

تمثل الحصة غير المسيطر عليها من الأرباح والخسائر وصافي الموجودات غير المملوكة, بطريقة مباشرة أو غير مباشرة, وتظهر بشكل منفصل عن حقوق مساهمي الشركة الأم في بيانات الدخل والدخل الشامل الموحدة المرحلية ضمن حقوق الملكية في بيانات المركز المالي الموحد المرحلي.

وتشمل البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة البيانات المالية للشركة والشركات التابعة التالية:

| حصة المساهمة | حصة المساهمة | الأنشطة | بلد التأسيس | الاسم |
|------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|
| المباشرة وغير | المباشرة وغير | | | |
| المباشرة كما ورد | المباشرة كما ورد | | | |
| في 30 أيلول | في 30 أيلول | | | |
| 2013 | 2014 | | | |
| 99% | 99% | الأعمال التجارية | سورية | سيريتل للخدمات |
| | | والصناعية | | الاستشارية |
| | | والاستشارية | | المساهمة المغفلة |
| | | والخدمية | | |
| 100% | 100% | الأعمال التجارية | سورية | سيريتل مانجمنت |
| | | والصناعية | | المحدودة |
| | | والاستشارية | | المسؤلية |
| | | والخدمية | | |

ثالثاً السياسات المحاسبية الهامة:

إن السياسات المحاسبية المتبعة في اعداد البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة متماثلة مع السياسات المحاسبية التي تم اتباعها في اعداد البيانات المالية للسنة المنتهية في 31 كانون الأول 2013 باستثناء تطبيق محاسبة التحوط وفق متطلبات معيار المحاسبة الدولي رقم 39.

رابعاً _أهم الاجتهادات والتقديرات المحاسبية:

إن اعداد البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة يتطلب من ادارة الشركة القيام بتقديرات واجتهادات تؤثر في قيمة الايرادات والمصاريف, والموجودات والمطاليب, والاختصاصات المرفقة في البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة وكذلك الالتزامات الطارئة المفصح عنها.

إن عدم التأكد المتضمن في اجتهادات وتقديرات الادارة قد يؤدي إلى تعديلات جوهرية في أرصدة الموجودات والمطاليب الظاهرة في البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة التي قد تتأثر في المستقبل.

معلومات القطاعات

لأغراض الادارة يتم احتساب الربحية وفقاً لقطاعات الأعمال الرئيسية وبناءً على الأنشطة التشغيلية للشركة التي تنقسم إلى ثلاث قطاعات تشغيل على النحو التالى:

• الخطوط لاحقة الدفع

- الخطوط مسبقة الدفع
- الجيل الثالث وخدمات الانترنت الأخرى

تراقب الادارة نتائج تشغيل وحدات الأعمال كل على حدة لاتخاذ القرارات حول تخصيص الموارد وتقييم الأداء ويتم تقييم أداء كل قطاع بناءً على أرباح أو خسائر التشغيل والتي في بعض الحالات _ كما يوضح الجدول التالي _ تقاس بأساليب مختلفة عن قياس الربح والخسارة في البيانات المالية الموحدة المرحلية المختصرة.

إن جميع مبيعات وأرباح الشركة من وحدات الأعمال المذكورة أعلاه جوهرياً هي مكتسبة في الجمهورية العريبة السورية فيما عدا ايرادات التجوال الدولي الخارجي.

تحليل مصغوضة SWOT

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

يساعد تحليل مصفوفة (SWOT) بمعرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، ومعرفة عوامل القوة الداخلية وعوامل الضعف الداخلية، كما تساعد بمعرفة الفرص الموجودة لإستثمارها في صالح المؤسسة، ومعرفة التهديدات الخارجية لأخذ الحيطة منها وإجتنابها. ويساعد هذا الأمر في الوصول إلى الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها وتطبيقها في المنظمة.

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

| نقاط القوة | تقييم البيئة الداخلية تقييم |
|-------------|-----------------------------|
| Strength | البيئة الخارجية |
| s | |
| | |
| | |
| 1. القيادة | |
| الجيدة | |
| للسوق | |
| 2. حودة | |
| | |
| المقدمة | |
| | |
| | |
| | |
| العليا | |
| 4. كفاءة | |
| الموظفين | |
| 5. الممارات | |
| | |
| | |
| | |
| - | |
| - | |
| | |
| ت | |
| الخليوية | |
| 7. المصادر | |
| المالية | |
| | Strength S |

| | المتاحة | |
|--------------------------|--------------------|---|
| | 8. إمكانية | |
| | متاحة | |
| | لإجراء | |
| | تحسينا | |
| | ت علی | |
| | الخدما | |
| | ت | |
| | المقدمة | |
| | | |
| | | |
| (2) | (1) | الفرص |
| معالجة نقاط الضعف | على الشركة | Opportunities |
| واستثمار الفرص المتاحة | استعمال نقاط القوة | |
| واختيار بدائل استراتيجية | واستثمار الفرص | 1. الدخول إلى أسواق جديدة |
| لتستفيد من الفرص | المتاحة واختيار | 2. تتوع المنتجات ذات العلاقة |
| المتاحة وتتغلب على | بدائل استراتيجية | إمكانية التكامل العمودي |
| عوامل الضعف | لتستفيد من الفرص | |
| (استراتيجيات علاجية) | المتاحة وتعظيم | 4. نمو أسرع في السوق 5 |
| ومن الاستراتيجيات التي | عوامل القوة | 5.القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من |
| يمكن اتباعها: | (استراتيجيات | المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة. |
| الاندماج والتكامل الافقى | هجومية) | |
| والرأسى | ومن الاستراتيجيات | |

| والمشروعات المشتركه | التي يمكن اتباعها | |
|--------------------------|-------------------------------|---|
| | <u>:</u> | |
| | الهجوميه – | |
| | التكامل – التتويع | |
| | تطوير السوق – | |
| | تطوير المنتج | |
| | | |
| (4) | (3) | |
| تقليل نقاط الضعف | إستعمال نقاط القوة | التهديدات |
| وتقليل التهديدات واختيار | وتقليل التهديدات | Threats |
| بدائل استراتيجية تقلل من | واختيار بدائل | |
| عوامل الضعف وتحدي | استراتيجية تعظم | |
| عن التهديدات | عوامل القوة وتحيد | |
| (إستراتيجيات انكماش | عن المخاطر | 1. دخول MTN كشركة منافسة |
| (| (استراتيجيات | الأوضاع الراهنة والأزمة الحالية |
| ومن الاستراتيجيات التي | دفاعية) | خروج بعض المراكز من الخدمة |
| يمكن اتباعها: | ومن الاستراتيجيات | 4. نمو قوة المساومة للعملاء والموردين |
| استراتیجیات دفاعیه (بیع | التي يمكن اتباعها | 5. تغير أذواق وحاجات المستهلكين |
| کلی أو جزئی) | <u>:</u> | |
| التصفيه | الالتفاف والدعم – | |
| تقليص حجم النشاط | شراء منافسين – الاندماج مع | |
| | شرکات أخرى | |
| | | |
| | | |

شرح للاستراتيجيات المقترحة:

أولاً: الاستراتيجية الهجومية

- تعتمد عندما تكون المنظمة في أفضل حالاتها (قوة + فرص)
- اعتمادها ينبع من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاءً من حصصهم في السوق.
- نقاط القوة > نقاط الضعف، كي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

ثانياً: الاستراتيجية العلاجية

- تمثل انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف (المنظمة) والفرص.
- تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أن المنظمة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.
 - الحل: إعادة هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية....

ثالثاً: الاستراتيجية الدفاعية

- العلاقة بين نقاط القوة (المنظمة) والتهديدات (السوق).
- المنظمة تواجه تهديدات (م. خارجية)، تعمل على التكيف معها قدر المُستطاع ومواجهتها، لكنها غير قادرة على التأثير بها.
- الحل الدفاع: تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.

رابعاً: استراتيجية الانسحاب

- أخطر الحالات: العلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات (السوق).
- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.
- الحل الانسحاب (التراجع): من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى حين من الزمن...

تطبيق نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group , BCG) على معلومات التقارير المالية لشركة سيريتل للاتصالات الخليوية :

| ايرادات أكبر منافس شركة | ایرادات شرکة سیریتل | معلومات القطاعات |
|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| MTN | 2014 | |
| 2014 | | |
| 6,458,099,982 | 7,023,182,026 | الخطوط لاحقة الدفع |
| 31,016,106,521 | 40,425,820,398 | الخطوط مسبقة الدفع |
| 2,307,479,742 | 5,422,494,243 | الجيل الثالث وخدمات الانترنت |
| | | وخدمات أخرى |
| | 52,871,496,667 | المجموع |

لاعداد مصفوفة بوسطن الاستشارية لابد من احتساب: الحصة السوقية ومعدل النمو

أولاً: الحصة السوقية

و تمثّل على المحور الأفقي للمصفوفة, وهي تعبر عن حصة كل مجال نشاط استراتيجي للشركة مقارنة مع أكبر منافس له, ويمكن احتساب الحصة السوقية النسبية من خلال طريقتين:

الطريقة الأولى: 1.الحصة السوقية للشركة = مبيعات الشركة / مبيعات الصناعة * 100

2.الحصة السوقية للمنافس = مبيعات المنافس / مبيعات الصناعة * 100

3. الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية للشركة / الحصة السوقية للمنافس * 100

الطريقة الثانية: الحصة السوقية النسبية = مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي للشركة / مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس * 100

باتباع الطريقة الثانية

1. الحصة السوقية النسبية للخطوط اللاحقة الدفع = 7,023,182,026/ 6,458,099,982

1.087 * 100 =

2.الحصة السوقية النسبية للخطوط المسبقة الدفع= 40,425,820,398 /31,016,106,521

1,303 * 100 =

3.الحصة السوقية النسبية لخطوط الجيل الثالث وخدمات الانترنت وخدمات أخرى

5,422,494,243 / 2,307,479,742 =

2,350 * 100 =

| مبيعات الصناعة | مبيعات الصناعة | معلومات القطاعات |
|----------------|----------------|------------------|
| | | |

| | 2014 | 2013 |
|------------------------------|----------------|----------------|
| الخطوط لاحقة الدفع | 13,481,282,008 | 12,726,138,178 |
| الخطوط مسبقة الدفع | 71,441,926,919 | 56,876,740,090 |
| الجيل الثالث وخدمات الانترنت | 7,729,973,985 | 3,398,362,269 |
| وخدمات أخرى | | |

ثانياً: معدل النمو

يكون على المحور العمودي للمصفوفة, وهو يعبر عن جاذبية الصناعة, ويمكن احتسابه بالعلاقة التالية:

اجمالي مبيعات الصناعة للسنة 2014_ اجمالي مبيعات الصناعة للسنة 2013 / اجمالي مبيعات الصناعة للسنة 2013

معدل النمو للخطوط اللاحقة الدفع =
 13,481,282,008_12,726,138,178 / 12,726,138,178 = 0,059

2. معدل النمو للخطوط مسبقة الدفع =

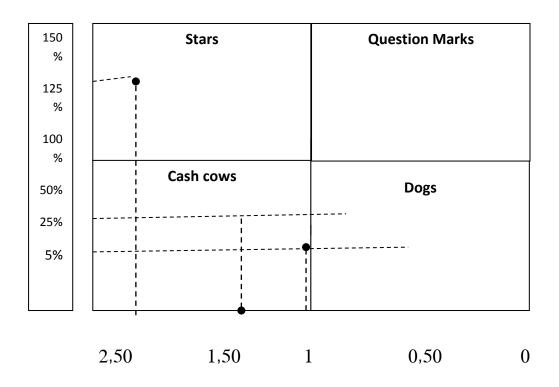
 $71,441,926,919_56,876,740,090 / 56,876,740,090 = 0,256$

3. معدل النمو لخطوط الجيل الثالث وخدمات الانترنت وخدمات أخرى =

7,729,973,985_ 3,398,362,269 | 3,398,362,269 = 1,275

| معدل النمو | الحصة السوقية النسبية | معلومات القطاعات |
|------------|-----------------------|------------------|
| | | |

| | للشركة | |
|-------|--------|----------------------|
| 0,059 | 1,087 | الخطوط لاحقة الدفع |
| 0,256 | 1,303 | الخطوط مسبقة الدفع |
| 1,275 | 2,350 | الجيل الثالث وخدمات |
| | | الانترنت وخدمات أخرى |



الشكل (3) نموذج مصغوفة بوسطن الاستشارية

تحليل نتائج المصغوضة

- 1. بالنسبة للخطوط اللاحقة الدفع والخطوط المسبقة الدفع فإنهما تقعان ضمن وضعية البقرات الحلوب والتي تتميز بالخصائص التالية:
 - ✓ حصة سوقية كبيرة
 - ✓ معدل نمو منخفض
 - ✓ مردودية في أحسن الأحوال
 - ✓ عوائد مالية إيجابية

فالخطوط اللاحقة الدفع والمسبقة الدفع تعد من المنتجات المدرة النقدية لأنها تتتمتع بحصة سوقية كبيرة ونمو منخفض في السوق، وعلى الرغم من نموها المنخفض في السوق إلا أن شركة سيريتل تعد قائدة للسوق بهذه الخدمات, وهي تقدم للشركة عائداً عالياً على الاستثمار لأن السوق هنا أقل تنافساً كونه لايوجد منافس لها في قطاع الاتصالات الخليوية سوى شركة MTN كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب من سيريتل تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية فمثلاً يمكنها تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج لأنها القائدة في السوق وبالتالي توفر هذا التخفيض نحو زيادة هامش الربح.

ومن ناحية أخرة فإن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير ودعم المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو في الخلايا الأخرى وكونه لا يوجد لدى شركة سيريتل منتجات مثيرة للاستفهام لذلك يمكن استثماره بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة وهي خدمات الجيل الثالث وخدمات الانترنت, وكذلك المحافظة على هذه الخدمات ضمن خلية المنتجات المدرة للنقدية كي لاتنتقل إلى خلية أخرى كخلية الكلاب والتي تعني انسحابها من السوق.

أما الاستراتيجيات التي يفضل اتباعها فهي:

(النمو, التوسع, التتويع المترابط, التتويع غير المترابط)

وعندما تصبح البقره ضعيفه فتكون الاستراتيجيه المناسبه هي (التخفيض, الانكماش, وتخفيض حجم النشاط).

- 2. أما بالنسبة لخطوط الجيل الثالث وخدمات الانترنت فإنها تقع في وضعية النجوم والتي تتمتع بالخصائص التالية:
 - ✓ معدل نمو مرتفع
 - ✓ حصة سوقية عالية
 - ✓ مردودية مرتفعة
 - ✓ عوائد مالية سالبة

إن خدمات الجيل الثالث وخدمات الانترنت والتي تعد من المنتجات الساطعة هي من المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال، ومن المعروف بأن الشركة التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين.

وهذه المنتجات تمثل أفضل فرصاً للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو، ولكن في مقابل ذلك تتحمل الشركة تكاليف عالية أحياناً للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق.

لذلك يجب على الشركة تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق واعتماد سياسات التنويع في عمليات التوزيع، واختيار منافذ توزيعية _ والمتمثلة بالمراكز التي تقدم خدماتها _أكثر تأثيراً في السوق.

وكذلك مواجهة المنافسين من خلال تخفيض الأسعار (إما من خلال هامش الربح وزيادة عدد الوحدات المباعة، أو من خلال تخفيض التكاليف).

وهذه المنتجات تتناسب معها الاستراتيجيات التالية:

استراتيجيات النمو, التوسع, التكامل الأفقى والرأسى للأمام (كفتح مراكز جديدة لتقديم خدماتها) والخلف, اختراق السوق, تطوير المنتج

الغدل الرابع

الدراسة التطبيقية

مةحمة

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للاطار النظري الذي تم تناوله في فصول الدراسة السابقة, وتهدف إلى الوقوف على دور المحاسبة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها, دراسة تطبيقية على شركة سيريتل للاتصالات الخليوية السورية, وسيتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للاجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة ويتمثل ذلك عرضاً تفصيلياً للمجتمع الأصلي والعينة وأدوات الدراسة والمعالجات الاحصائية المستخدمة وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً للظروف الحالية وتوقف بعض المراكز عن تقديم خدماتها فقد تألف مجتمع الدراسة من جميع المراكز القائمة حالياً والتي مازالت تقدم خدماتها.

ثانياً: عينة الدراسة الميدانية وخصائصها

قامت الباحثة بتحديد عينة الدراسة كما يلى:

- 1. طريقة اختيار العينة: تم اختيار العينة المكونة من الموظفين العاملين في شركة سيريتل للاتصالات الخليوية السورية والذين يمثلون مختلف المستويات الادارية
- 2. حجم العينة: تكونت العينة من عدد من المستويات الادارية في شركة سيريتل للاتصالات الخليوية السورية (المحاسبون _ المدراء الماليون _ المدراء التسويقيون _ الاداريون وبعض الموظفين المؤثرين في صياغة استراتيجية الشركة في مراكز حلب). حيث قامت الباحثة بتوزيع 50 استبانة عليهم وتم اعادة 30 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الاحصائي.

ثالثاً: أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- ✓ تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة 5 مجالات
 - ✓ صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال
 - ✓ إعداد الاستبانة في صورتها الأولية
- ✓ بلغ عدد فقرات الاستبانة 43 فقرة موزعة على ستة مجالات, وتكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول يتكون من أربع مجالات رئيسية كالتالي:

المجال الأول: يتناول المحاسبة الاستراتيجية والاستراتيجية العامة للمؤسسة ويتكون من 8 فقرات

المجال الثاني: يتناول المعلومات المالية ويتكون من 6 فقرات

المجال الثالث: يتناول التقارير المالية ويتكون من 10 فقرات

المجال الرابع: ويتناول المعلومات المالية وجودة الاختيار الاستراتيجي ويتكون من 8 فقرات

المجال الخامس: ويتتاول الاجراءات والموازنات التطبيقية ويتكون من 3 فقرات

القسم الثاني ويتكون من جزأين:

الجزء الأول: معلومات شخصية عن أفراد العينة

الجزء الثاني: معلومات عن الشركة محل الدراسة

اختبار الفرضيات

أولاً: المتغيرات الشخصية

لدراسة أثر المتغيرات الشخصية للعينات المختارة من حيث (الجنس, العمر, الشهادة العلمية، الخبرة, المسى الوظيفي) في تحديد الاستراتيجية التسويقية وصياغتها.

تم استخدام الجداول التكرارية لوصف توزيع مفردات العينة حسب نوع المتغير وحالاته وللحصول على عدد الإجابات والنسب المئوية لهذه الأعداد.

Frequencies

1. المسمى الوظيفي

Statistics

| _Job | Job title | | | | |
|------|-----------|----|--|--|--|
| N | Valid | 28 | | | |
| | Missing | 0 | | | |

Job title

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | |
|-----------------------|---------------|---------|-----------|----------------------|
| 10.7 | 10.7 | 10.7 | 3 | Valid عضو مجلس ادارة |
| 17.9 | 7.1 | 7.1 | 2 | مدير تسويق |
| 39.3 | 21.4 | 21.4 | 6 | مدير مالي |
| 75.0 | 35.7 | 35.7 | 10 | محاسب |
| 100.0 | 25.0 | 25.0 | 7 | موظف |
| | 100.0 | 100.0 | 28 | Total |

نلاحظ في هذه العينة بأن عدد المجيبين من أعضاء مجلس الادارة مثلا كان 3, وعدد مدراء التسويق 2, وعدد المدراء الماليين 6, وعدد المحاسبين 10, وعدد الموظفين 7

2.المؤهل العلمي

Statistics

| _Qua | Qualif ication | | | | |
|------|----------------|----|--|--|--|
| N | Valid | 28 | | | |
| | Missing | 0 | | | |

Qualification

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | | |
|-----------------------|---------------|---------|-----------|---------|-------|
| 67.9 | 67.9 | 67.9 | 19 | اجازة | Valid |
| 92.9 | 25.0 | 25.0 | 7 | ماجستير | |
| 100.0 | 7.1 | 7.1 | 2 | دكتوراه | |
| | 100.0 | 100.0 | 28 | Total | |

لاحظنا من هذا الجدول أن حملة الشهادة الجامعية هم االنسبة الأكبر حيث بلغت 47.9 بينما حملة شهادة الماجستير فقد كانت نسبتهم 25%.

والنسبة الأصغر كانت للحاصلين على شهادة الدكتوراه %7,1.

3.التخصص العلمي

Statistics

| pec | | |
|-----|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

| | opeciaii <u>z</u> ation | | | | |
|---|-------------------------|----|--|--|--|
| N | Valid | 28 | | | |
| | Missing | 0 | | | |

Specialization

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | |
|-----------------------|---------------|---------|-----------|-----------------------------------|
| 46.4 | 46.4 | 46.4 | 13 | Valid |
| 64.3 | 17.9 | 17.9 | 5 | ادارة أعمال علوم مالية ومصرفية |
| 78.6 | 14.3 | 14.3 | 4 | علوم مالية ومصرفية |
| 85.7 | 7.1 | 7.1 | 2 | اقتصاد |
| 100.0 | 14.3 | 14.3 | 4 | كمبيوتر |
| | 100.0 | 100.0 | 28 | Total |

من هذا الجدول تبين لنا أن النسبة الأكبر كانت لأصحاب اختصاص المحاسبة حيث وصلت نسبتهم إلى 46,4%، بينما النسبة الأصغر لأصحاب اختصاص الاقتصاد حيث بلغت هذه النسبة 7,1%.

4.عدد سنوات الخبرة

Statistics

Experience

| N | Valid | 28 |
|---|---------|----|
| | Missing | 0 |

Experience

| | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | | |
|---|-----------------------|---------------|---------|-----------|-----------------|-------|
| | 25.0 | 25.0 | 25.0 | 7 | أقل من 3 سنوات | Valid |
| | 64.3 | 39.3 | 39.3 | 11 | 3 – 6 سنوات | |
| | 82.1 | 17.9 | 17.9 | 5 | 6 – 9 سنوات | |
| l | 100.0 | 17.9 | 17.9 | 5 | أكثر من 9 سنوات | |

100.0 100.0 28 Total

من هذا الجدول تبين لنا أن النسبة الأكبر كانت لأصحاب الخبرة من 6-8 حيث وصلت نسبتهم إلى 39,3, بينما النسبة الأصغر لأصحاب الخبرة من 9-6 و أكثر من 9 سنوات حيث بلغت هذه نسبتهم 39,3%.

5. الخطة الاستراتيجية المكتوبة

Statistics

| _St | Strategic Plan | | |
|-----|----------------|----|--|
| N | Valid | 28 | |
| | Missing | 0 | |

Strategic Plan

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | | |
|-----------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 67.9 | 67.9 | 67.9 | 19 | نعم | Valid |
| 100.0 | 32.1 | 32.1 | 9 | X | |
| | 100.0 | 100.0 | 28 | Total | |

يشير الجدول إلى أن النسبة الأكبر تدل على وجود استراتيجية عامة مكتوبة حيث كانت النسبة 67,9%

6.الخطة الاستراتيجية التسويقية المكتوبة

Statistics

| _Mar | Marketing Plan | | | | |
|------|----------------|----|--|--|--|
| N | Valid | 28 | | | |
| | Missing | 0 | | | |

Marketing Plan

| Cumulative | | | 1 | | |
|------------|---------------|---------|-----------|-----|-------|
| Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | | |
| 60.7 | 60.7 | 60.7 | 17 | نعم | Valid |
| 100.0 | 39.3 | 39.3 | 11 | A | |

100.0 100.0 28 Total

يشير الجدول إلى أن النسبة الأكبر تدل على وجود استراتيجية تسويقية مكتوبة حيث كانت النسبة %60,7

7. مستوى المشاركة في الخطة الاستراتيجية

Statistics

| Cor | ntribute | |
|-----|----------|----|
| N | Valid | 28 |
| | Missing | 0 |

Contribute

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency | | |
|-----------------------|---------------|---------|-----------|----------|-------|
| 17.9 | 17.9 | 17.9 | 5 | ۱ دائما | √alid |
| 32.1 | 14.3 | 14.3 | 4 | غالبا | |
| 71.4 | 39.3 | 39.3 | 11 | أحيانا | |
| 75.0 | 3.6 | 3.6 | 1 | نادرا | |
| 100.0 | 25.0 | 25.0 | 7 | لا أشارك | |
| | 100.0 | 100.0 | 28 | Total | |

لاحظنا من هذا الجدول أن النسبة الأكبر هي التي تشارك أحياناً في اتخاذ القرارات و وضع الخطط الاستراتيجية وكانت نسبتهم %39,3

ثانياً: اختبار وتحليل الفرضيات

الفرضية الأولى

H1 يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------|----|------|----------------|--------------------|
| Question 1 | 28 | 4.68 | .476 | .090 |
| Question 2 | 28 | 4.25 | .752 | .142 |
| Question 3 | 27 | 4.11 | .751 | .145 |
| Question 4 | 27 | 4.22 | .801 | .154 |
| Question 5 | 27 | 4.26 | .526 | .101 |
| Question 6 | 26 | 4.19 | .849 | .167 |

One-Sample Test

| | | Test Value = 0 | | | | |
|------------|--------|----------------|-----------------|-------------|-------------------------------|--------|
| | | | | Mean | 95% Cor Interv a Diff e | of the |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Diff erence | Lower | Upper |
| Question 1 | 52.054 | 27 | .000 | 4.679 | 4.49 | 4.86 |
| Question 2 | 29.924 | 27 | .000 | 4.250 | 3.96 | 4.54 |
| Question 3 | 28.442 | 26 | .000 | 4.111 | 3.81 | 4.41 |
| Question 4 | 27.402 | 26 | .000 | 4.222 | 3.91 | 4.54 |
| Question 5 | 42.100 | 26 | .000 | 4.259 | 4.05 | 4.47 |
| Question 6 | 25.166 | 25 | .000 | 4.192 | 3.85 | 4.54 |

نلاحظ من الجدولين:

| Sig | Mean | الفقرة |
|------|------|---------------------------------------|
| .000 | 4,68 | الخبرة العملية لدى المحاسبين تؤثر في |
| | | جودة البيانات المالية |
| .000 | 4,25 | تدعم المحاسبة المطبقة في الشركة قدرات |
| | | متخذي القرار |
| .000 | 4,11 | تتميز المحاسبة المطبقة في الشركة |
| | | بتكاملها مع الأقسام الفرعية الأخرى |
| .000 | 4,22 | يؤدي تكامل المحاسبة مع الوظائف |
| | | والأقسام الأخرى إلى تفعيل وتنشيط عمل |
| | | المحاسبة |
| .000 | 4,26 | يؤدي تكامل المحاسبة مع الوظائف |
| | | والأقسام الأخرى إلى منع تكرار وتقليل |
| | | حالات تكرار البيانات والمعلومات |

| .000 | 4,19 | توفر المحاسبة المطبقة في الشركة |
|------|------|---------------------------------------|
| | | معلومات ذات قيمة تنبؤية تساعد الادارة |
| | | في تحديد الاستراتيجية |

من الجدول السابق نلاحظ أن sig= 0,000<a

ومن الجدول السابق نلاحظ أن الاختبار يؤكد أن المتوسطات للعينات السابقة تتجاوز القيمة الثابتة وهي 3 والذي يؤكد بأن الخبرة العملية لدى المحاسبين تؤثر في جودة البيانات المالية والتي تساهم في حسن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

وبحسب الفقرة الثانية فإن المحاسبة المطبقة في الشركة تدعم قدرات متخذي القرار فيما يتعلق باتخاذ القرارات واختيار البدائل الهامة.

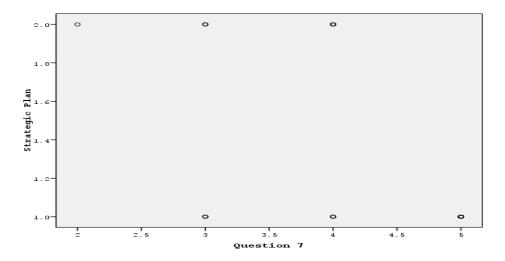
ومن الفقرة الثالثة إن المحاسبة المطبقة في الشركة تتميز بتكاملها مع الأقسام الفرعية الأخرى الأمر الذي يساهم بتوفير المعلومات اللازمة والضرورية في عملية تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة وتطبيقها.

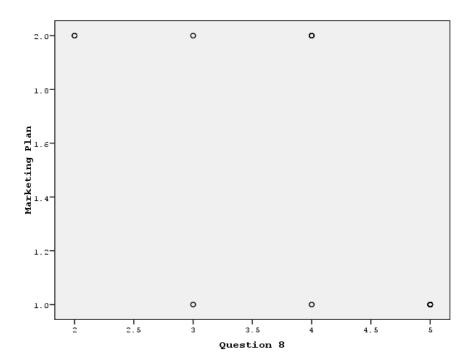
أما في الفقرة الرابعة والخامسة فإن تكامل المحاسبة مع الوظائف والأقسام الأخرى يؤدي إلى تفعيل وتتشيط عمل المحاسبة وإلى منع تكرار وتقليل حالات تكرار البيانات والمعلومات والذي يعني بأن هناك موافقة على ضرورة وأهمية تكامل المحاسبة مع الوظائف والأقسام الأخرى.

وفي الفقرة السادسة إن توفير المحاسبة المطبقة في الشركة معلومات ذات قيمة تتبؤية تساعد الادارة في تحديد الاستراتيجية تؤكد أهمية المحاسبة ودورها في تحديد الاستراتيجية.

اختبار الارتباط

Graphs





يظهر الشكلين السابقين وجود علاقة خطية واضحة بين المتغيرين المدروسين (المحاسبة المطبقة و الاستراتيجية) و (المحاسبة المطبقة والاستراتيجية التسويقية) حيث تتجمع النقاط في الشكل على خط مستقيم ذي ميل ايجابي

Correlations

Correlations

| | | Question 7 | Strategic Plan |
|----------------|---------------------|------------|----------------|
| Question 7 | Pearson Correlation | 1 | 569** |
| | Sig. (2-tailed) | | .002 |
| | N | 28 | 28 |
| Strategic Plan | Pearson Correlation | 569** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | |
| | N | 28 | 28 |

^{**} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة معنوية بين احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث أن Sig 0,002<a

ويشير معامل بيرسون r=0,569 إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وعكسية بين هذين المتغيرين. ومنه نستتج من الاختبار

✓ يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة
 الاستراتيجية العامة للمؤسسة

Correlations

| | | Question 8 | Marketing Plan |
|----------------|---------------------|------------|-------------------|
| Question 8 | Pearson Correlation | 1 | 663** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 28 | 28 |
| Marketing Plan | Pearson Correlation | 663** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 28 | 28 |

^{**} Correlation is significant at the 0.01 lev el (2-tailed).

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة حيث أن Sig 0,000<a

ويشير معامل بيرسون r=0,663 إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وعكسية بين هذين المتغيرين. ومنه نستتج من الاختبار

✓ يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة
 الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

الفرضية الثانية

H2 هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة استراتيجية الشركة

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|------|----------------|--------------------|
| Question 9 | 27 | 4.37 | .629 | .121 |
| Question 10 | 28 | 4.46 | .693 | .131 |
| Question 11 | 28 | 4.11 | .786 | .149 |
| Question 12 | 28 | 4.29 | .763 | .144 |

One-Sample Test

| | Test Value = 0 | | | | | |
|-------------|----------------|----|-----------------|--------------|------------------------------|----------|
| | | | | Mean | 95% Cor Interv a Diffe | l of the |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Dif f erence | Lower | Upper |
| Question 9 | 36.087 | 26 | .000 | 4.370 | 4.12 | 4.62 |
| Question 10 | 34.091 | 27 | .000 | 4.464 | 4.20 | 4.73 |
| Question 11 | 27.652 | 27 | .000 | 4.107 | 3.80 | 4.41 |
| Question 12 | 29.726 | 27 | .000 | 4.286 | 3.99 | 4.58 |

ومن الجدولين السابقين نجد:

| Sig | Mean | الفقرة |
|------|------|-------------------------------------|
| .000 | 4,37 | يساهم استخدام المعلومات المالية في |
| | | تقليل حالات عدم التأكد لدى المستفيد |
| | | منها |
| .000 | 4,46 | يساهم استخدام المعلومات المالية في |
| | | زيادة درجة المعرفة لدى المستفيد في |
| | | اختيار البديل المناسب |
| .000 | 4,11 | ان المعلومات المالية الستخرجة في |
| | | نهاية الفترة المالية تعكس كافة |
| | | المعاملات التي وقعت خلال الفترة |
| .000 | 4,29 | يعد التوقيت المناسب للمعلومات |
| | | المالية مهماً لعملية تحديد |
| | | الاستراتيجيات |

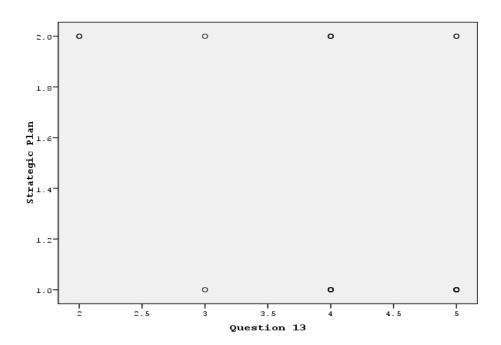
sig= 0,000<a نلاحظ أن

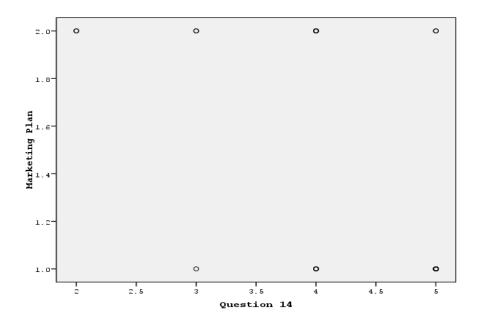
ومن الجدول السابق نلاحظ أن الاختبار يؤكد أن المتوسطات للعينات السابقة تتجاوز القيمة الثابتة وهي 3 والذي يؤكد على أن استخدام المعلومات المالية يساهم في تقليل حالات عدم التأكد لدى المستفيد ويزيد من درجة المعرفة لديه وذلك من خلال اختبار الفقرتين الأولى والثانية.

وبحسب الفقرة الثالثة فإن المعلومات المالية تعكس كافة المعاملات التي تتم في نهاية الفترة المالية.

ومن الفقرة الرابعة فإن التوقيت المناسب للمعلومات المالية يعد أمراً هاماً لتحديد الاستراتيجيات.

Graphs





يظهر الشكلين السابقين وجود علاقة خطية واضحة بين المتغيرين المدروسين (المعلومات المالية التي تقدمها التقارير المالية والاستراتيجية) و (المعلومات المالية التي تقدمها التقارير المالية والاستراتيجية التسويقية) حيث تتجمع النقاط في الشكل على خط مستقيم ذي ميل ايجابي

Correlations

Correlations

| | | Question 13 | Strategic Plan |
|----------------|---------------------|-------------|----------------|
| Question 13 | Pearson Correlation | 1 | 438* |
| | Sig. (2-tailed) | | .020 |
| | N | 28 | 28 |
| Strategic Plan | Pearson Correlation | 438* | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .020 | |
| | N | 28 | 28 |

^{*-} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة معنوية بين احصائية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث أن Sig 0,020<a

ويشير معامل بيرسون r=0,438 إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين هذين المتغيرين.

Correlations

| | | Question 14 | Marketing Plan |
|----------------|---------------------|-------------|-------------------|
| Question 14 | Pearson Correlation | 1 | 542** |
| | Sig. (2-tailed) | | .003 |
| | N | 28 | 28 |
| Marketing Plan | Pearson Correlation | 542** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .003 | |
| | N | 28 | 28 |

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة معنوية بين احصائية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حيث أن Sig 0,003<a

ويشير معامل بيرسون r=0,542 إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وعكسية بين هذين المتغيرين. ومنه نستتج من الاختبار بأن

 ✓ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة استراتيجية الشركة

الفرضية الثالثة

H3 إن التقارير المالية تؤثر معنوياً في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|------|----------------|--------------------|
| Question 15 | 28 | 4.32 | .819 | .155 |
| Question 16 | 28 | 3.79 | 1.031 | .195 |
| Question 17 | 28 | 3.93 | .940 | .178 |
| Question 18 | 28 | 4.32 | .863 | .163 |
| Question 19 | 28 | 3.89 | .875 | .165 |
| Question 20 | 27 | 4.15 | .818 | .157 |
| Question 21 | 28 | 4.11 | .832 | .157 |

One-Sample Test

| | | Test Value = 0 | | | | |
|-------------|--------|----------------|-----------------|--------------------|--------------------------------|----------|
| | | | | Maran | 95% Cor Interv a Dif f e | l of the |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Lower | Upper |
| Question 15 | 27.923 | 27 | .000 | 4.321 | 4.00 | 4.64 |
| Question 16 | 19.425 | 27 | .000 | 3.786 | 3.39 | 4.19 |
| Question 17 | 22.115 | 27 | .000 | 3.929 | 3.56 | 4.29 |
| Question 18 | 26.498 | 27 | .000 | 4.321 | 3.99 | 4.66 |
| Question 19 | 23.538 | 27 | .000 | 3.893 | 3.55 | 4.23 |
| Question 20 | 26.342 | 26 | .000 | 4.148 | 3.82 | 4.47 |
| Question 21 | 26.129 | 27 | .000 | 4.107 | 3.78 | 4.43 |

من الجدولين السابقين نجد

| Sig | Mean | الفقرة |
|------|------|--------------------------------------|
| .000 | 4,32 | تتميز التقارير المالية التي تقدمها |
| | | المحاسبة في الشركة بسهولة الفهم |
| .000 | 3,79 | تتميز التقارير المالية التي تقدمها |
| | | المحاسبة في الشركة بالمرونة |
| .000 | 3,93 | تتميز التقارير المالية التي تقدمها |
| | | المحاسبة في الشركة بالتوافق مع |
| | | توقعات مستخدميها |
| .000 | 4,32 | تتميز التقارير المالية التي تقدمها |
| | | المحاسبة في الشركة بامكانية الاعتماد |

| | | عليها |
|------|------|---|
| .000 | 3,98 | يلائم حجم مخرجات التقارير المالية |
| | | التي تقدمها المحاسبة في الشركة |
| | | احتياجات المستخدمين |
| .000 | 4,15 | تقدم التقارير المالية معلومات ذات |
| | | قيمة تنبؤية لعملية اختيار البديل |
| | | الانسب |
| .000 | 4,11 | تدعم التقارير المالية الادارة العليا في |
| | | تحديد وصياغة الاستراتيجيات المناسبة |

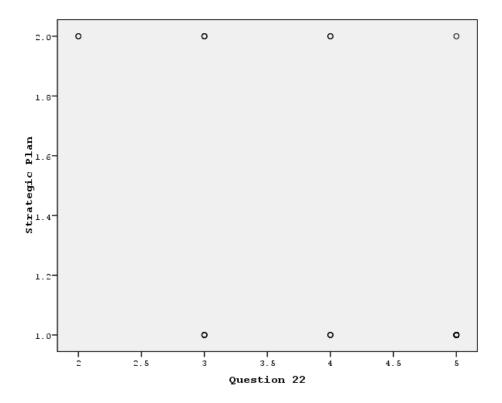
sig= 0,000<a نلاحظ أن

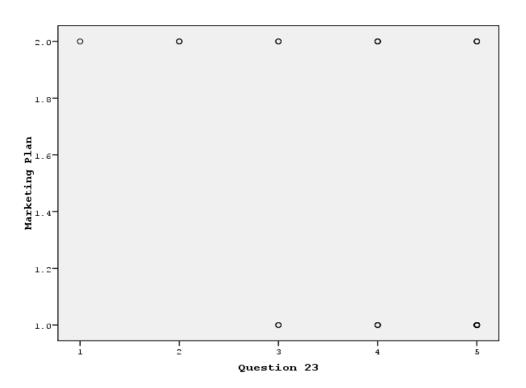
نلاحظ من الجدول السابق أن الاختبار يؤكد أن المتوسطات للعينات السابقة تتجاوز القيمة الثابتة وهي 3 والذي يؤكد بأن التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة المطبقة في شركة سيريتل للاتصالات الخليوية سورية تتميز بسهولة الفهم وبالمرونة والتوافق مع توقعات مستخدميها وامكانية الاعتماد عليها في تحديد وصياغة الاستراتيجية العامة للشركة أو الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

وكذلك فإنها أيضاً تلائم احتياجات المستخدمين وتوفر معلومات ذات قيمة تتبؤية لعملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وتدعم الادارة العليا في تحديد وصياغة الاستراتيجيات المناسبة.

اختبار الانحدار

Graphs





يظهر الشكلين السابقين وجود علاقة خطية واضحة بين المتغيرين المدروسين (التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة الاستراتيجية) و (التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة الاستراتيجية والاستراتيجية والاستراتيجية والاستراتيجية والاستراتيجية التسويقية) حيث تتجمع النقاط في الشكل على خط مستقيم ذي ميل ايجابي

Regression

Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|----------------------|--------|
| 1 | Question 22 | | Enter |

a. All requested variables entered.

يشير الجدول الأول بأن الطريقة المعتمدة في التحليل هي تحليل الانحدار الخطى البسيط

Model Summary

| | | | Adjusted | Std. Error of |
|-------|-------------------|----------|----------|---------------|
| Model | R | R Square | R Square | the Estimate |
| 1 | .526 ^a | .277 | .248 | .4034 |

a. Predictors: (Constant), Question 22

نلاحظ أن قيمة R=0.277 مما يعني أن العلاقة الخطية بين المتغيرين تشرح %28 من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات أو الكلية في قيم المتغير التابع.

وأن %72 المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج ولم يتم أخذها بعين الاعتبار.

b. Dependent Variable: Strategic Plan

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|-------------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.560 | 1 | 1.560 | 9.587 | .005 ^a |
| | Residual | 4.069 | 25 | .163 | | |
| | Total | 5.630 | 26 | | | |

a. Predictors: (Constant), Question 22b. Dependent Variable: Strategic Plan

من الجدول السابق نجد بأن Sig=0,005<a من الجدول السابق نجد بأن وهذه تشير إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع

Coeffi ci entsa

| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|-------|-------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|------|
| Model | | В | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2.261 | .321 | | 7.043 | .000 |
| | Question 22 | 237 | .076 | 526 | -3.096 | .005 |

a. Dependent Variable: Strategic Plan

من الجدول السابق نلاحظ أن معلمة الانحدار B1 تشير إلى أن التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة الاستراتيجية تؤثر في اعداد الخطط والاستراتيجيات.

وكذلك من النتائج الواضحة في الجدول السابق نجد

- Sig=.005<a معلمة الميل B1 أصغر من p-value أن p-value معلمة الميل الميل المعلمة الميل المعلمة الميل المعلمة ا
 - ✓ وكذلك إن p-value لمعلمة الحد الثابت B0 أصغر من 0.05 حيث أن
 ✓ Sig=.000<a
- ✓ واستناداً إلى هذه النتائج فإننا نرفض فرضيتا العدم لكلتا المعلمتين بالنسبة للمتغيرين والتي تقول بعدم وجود أثر بين المتغيرين المستقل والتابع
- ✓ ومنه فإن التقارير المالية تؤثر معنوياً في تحديد وصياغة الاستراتيجية العامة للشركة.

اختبار أثر التقارير المالية في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة

Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|----------------------|--------|
| 1 | Question 23 | | Enter |

- a. All requested v ariables entered.
- b. Dependent Variable: Marketing Plan

يشير الجدول الأول بأن الطريقة المعتمدة في التحليل هي تحليل الانحدار الخطى البسيط

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|----------------------|----------------------------|
| 1 | .492 ^a | .242 | .213 | .4412 |

a. Predictors: (Constant), Question 23

نلاحظ أن قيمة R=0.242 مما يعني أن العلاقة الخطية بين المتغيرين تشرح %24 من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات أو الكلية في قيم المتغير التابع.

وأن %76 المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج ولم يتم أخذها بعين الاعتبار.

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|-------------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.618 | 1 | 1.618 | 8.313 | .008 ^a |
| | Residual | 5.060 | 26 | .195 | | |
| | Total | 6.679 | 27 | | | |

a. Predictors: (Constant), Question 23b. Dependent Variable: Marketing Plan

من الجدول السابق نجد بأن Sig=0,008<a وهذه تشير إلى إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع

Coeffi ci entsa

| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|-------|-------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|------|
| Model | | В | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2.278 | .318 | | 7.160 | .000 |
| | Question 23 | 214 | .074 | 492 | -2.883 | .008 |

a. Dependent Variable: Marketing Plan

من الجدول السابق نلاحظ أن معلمة الانحدار B1 تشير إلى أن التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة الاستراتيجيات التسويقية. وكذلك من النتائج الواضحة في الجدول السابق نجد

- Sig=.008<a معلمة الميل B1 أصغر من p-value أن ightarrow
 - ✓ وكذلك إن p-value لمعلمة الحد الثابت B0 أصغر من 0.05 حيث أن
 ✓ Sig=.000<a
- ✓ واستناداً إلى هذه النتائج فإننا نرفض فرضيتا العدم لكلتا المعلمتين بالنسبة للمتغيرين والتي تقول بعدم وجود أثر بين المتغيرين المستقل والتابع
- ✓ ومنه فإن التقارير المالية تؤثر معنوياً في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للشركة.

الفرضية الرابعة

H4 إن جودة المعلومات المقدمة في التقارير المالية تؤثر في جودة الاختيار الاستراتيجي المناسب

T-Test

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|------|----------------|--------------------|
| Question 24 | 28 | 4.18 | .819 | .155 |
| Question 25 | 28 | 4.36 | .678 | .128 |
| Question 26 | 28 | 4.32 | .772 | .146 |
| Question 27 | 28 | 4.18 | .863 | .163 |
| Question 28 | 28 | 4.21 | .876 | .166 |
| Question 29 | 28 | 4.07 | .940 | .178 |
| Question 30 | 28 | 4.18 | .670 | .127 |
| Question 31 | 28 | 4.25 | .752 | .142 |

One-Sample Test

| | | Test Value = 0 | | | | | | |
|-------------|--------|----------------|-----------------|--------------|---|-------|--|--|
| | | | | Mean | 95% Confidence Interval of the Difference | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Dif f erence | Lower | Upper | | |
| Question 24 | 27.000 | 27 | .000 | 4.179 | 3.86 | 4.50 | | |
| Question 25 | 33.982 | 27 | .000 | 4.357 | 4.09 | 4.62 | | |
| Question 26 | 29.606 | 27 | .000 | 4.321 | 4.02 | 4.62 | | |
| Question 27 | 25.622 | 27 | .000 | 4.179 | 3.84 | 4.51 | | |
| Question 28 | 25.460 | 27 | .000 | 4.214 | 3.87 | 4.55 | | |
| Question 29 | 22.919 | 27 | .000 | 4.071 | 3.71 | 4.44 | | |
| Question 30 | 33.019 | 27 | .000 | 4.179 | 3.92 | 4.44 | | |
| Question 31 | 29.924 | 27 | .000 | 4.250 | 3.96 | 4.54 | | |

من الجدولين السابقين نلاحظ:

| Sig | Mean | الفقرة |
|------|------|-------------------------------------|
| .000 | 4,18 | تتصف المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بسهولة الفهم |

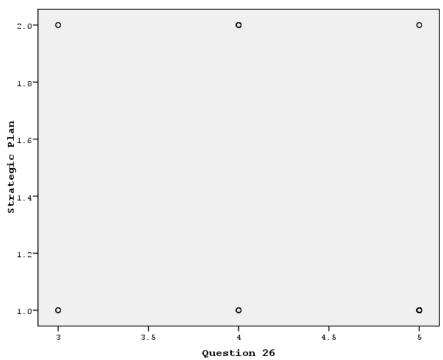
| .000 | 4,36 | تتصف المعلومات التي تقدمها التقارير |
|------|------|---------------------------------------|
| 1000 | 1,50 | المالية في الشركة بالدقة |
| .000 | 4,32 | تتصف المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بالجودة |
| .000 | 4,18 | تتميز المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بامكانية الاعتماد |
| | | عليها |
| .000 | 4,21 | تتميز المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بأنها تقدم في الوقت |
| | | المناسب |
| .000 | 4,07 | تتسم المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بسهولة المقارنة |
| .000 | 4,18 | تتسم المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بأنها خالية من |
| | | التحيز والخطأ |
| .000 | 4,25 | نتسم المعلومات التي تقدمها التقارير |
| | | المالية في الشركة بأنها تخدم كافة |
| | | المستويات الادارية |

sig= 0,000<a نلاحظ أن

نلاحظ من الجدول السابق أن الاختبار يؤكد أن المتوسطات للعينات السابقة تتجاوز القيمة الثابتة وهي 3 والذي يؤكد بأن المعلومات المقدمة في التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة المطبقة في شركة سيريتل للاتصالات الخليوية سورية تتميز بسهولة الفهم وبالدقة والجودة وبامكانية الاعتماد عليها في تحديد وصياغة الاستراتيجية العامة للشركة أو الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

وكذلك فإنها أيضاً تتميز بأنها تقدم في الوقت المناسب وتتسم بسهولة المقارنة مع خالية من التحيز والخطأ لتساهم بشكل فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي وتتسم بأنها تخدم كافة المستويات الادارية.

Graphs



يظهر الشكل السابق وجود علاقة خطية واضحة بين المتغيرين المدروسين (جودة المعلومات المالية وجودة الاختيار الاستراتيجي) حيث تتجمع النقاط في الشكل على خط مستقيم ذي ميل ايجابي.

Regression

Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|----------------------|--------|
| 1 | Question 26 | | Enter |

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Strategic Plan

يشير الجدول الأول بأن الطريقة المعتمدة في التحليل هي تحليل الانحدار الخطى البسيط

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|----------------------|----------------------------|
| 1 | .292 ^a | .085 | .050 | .4636 |

a. Predictors: (Constant), Question 26

نلاحظ أن قيمة R=0.085 مما يعني أن العلاقة الخطية بين المتغيرين تشرح %19 من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات أو الكلية في قيم المتغير التابع.

وأن %81 المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج.

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|-------------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | .520 | 1 | .520 | 2.418 | .132 ^a |
| | Residual | 5.588 | 26 | .215 | | |
| | Total | 6.107 | 27 | | | |

a. Predictors: (Constant), Question 26b. Dependent Variable: Strategic Plan

من الجدول السابق نجد بأن Sig=0,132>a وهذه تشير إلى عدم إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع

Coeffi ci ents^a

| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|-------|-------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|------|
| Model | | В | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | 2.279 | .419 | | 5.437 | .000 |
| | Question 27 | 229 | .098 | 416 | -2.331 | .028 |

a. Dependent Variable: Strategic Plan

من الجدول السابق نلاحظ أن معلمة الانحدار B1 تشير إلى أن جودة المعلومات التي تقدمها التقارير المالية تؤثر في جودة الاختيار الاستراتيجي المناسب.

وكذلك من النتائج الواضحة في الجدول السابق نجد

- √ أن p-value لمعلمة الميل B1 أصغر من 0.05 حيث أن p-value أ
 - المعلمة الحد الثابت B0 أصغر من p–value وكذلك إن Sig=.000<a
- ✓ واستناداً إلى هذه النتائج فإننا نرفض فرضيتا العدم لكلتا المعلمتين بالنسبة للمتغيرين والتي تقول بعدم وجود أثر بين المتغيرين المستقل والتابع
 - ✓ ومنه فإن جودة المعلومات المقدمة في التقارير المالية تؤثر في جودة الاختيار
 الاستراتيجي المناسب.

الفرضية الخامسة

H5 إن اختيار البديل الاستراتيجي يحدد مجموعة من الاجراءات والموازنات التطبيقية في الشركة

T-Test

One-Sample Statistics

| | | | | Std. Error |
|-------------|----|------|----------------|------------|
| | N | Mean | Std. Deviation | Mean |
| Question 32 | 28 | 3.71 | 1.084 | .205 |

One-Sample Test

| | | Test Value = 0 | | | | | |
|-------------|--------|----------------|-----------------|--------------|---|-------|--|
| | | | | Mean | 95% Confidence Interval of the Difference | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Dif f erence | Lower | Upper | |
| Question 32 | 18.135 | 27 | .000 | 3.714 | 3.29 | 4.13 | |

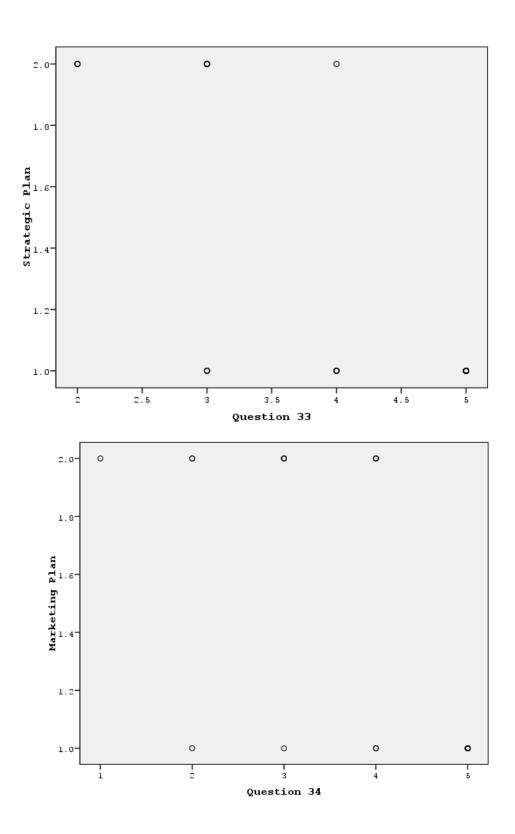
من الجدول السابق نلاحظ

| Sig | Mean | الفقرة |
|------|------|------------------------------------|
| .000 | 3,71 | يراعى في اعداد الموازنات التطبيقية |
| | | في الشركة الاستراتيجية المكتوبة |

sig= 0,000<a نلاحظ أن

نلاحظ أن متوسط اعداد الموازنات التطبيقية = 3,71 ومنه فإن الاختبار يؤكد أن هذا المتوسط يتجاوز القيمة الثابتة وهي 3 أي أن اعداد الموازنات التطبيقية في الشركة يراعي فيه الاستراتيجيات التي تم تحديدها واختيارها في الشركة.

Graphs



يظهر الشكلين السابقين وجود علاقة خطية واضحة بين المتغيرين المدروسين (الموازنات التطبيقية والاستراتيجية التسويقية) حيث تتجمع النقاط في الشكل على خط مستقيم ذي ميل ايجابي

Correlations

Correlations

| | | Question 33 | Strategic Plan |
|----------------|---------------------|-------------|----------------|
| Question 33 | Pearson Correlation | 1 | 743** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 28 | 28 |
| Strategic Plan | Pearson Correlation | 743** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 28 | 28 |

^{**} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة معنوية احصائية بين الموازنات التطبيقية في الشركة والاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث أن Sig 0,000 <a

ويشير معامل بيرسون r=-0,743 إلى وجود علاقة ارتباط قوية وعكسية بين هذين المتغيرين.

Correlations

| | | Question 34 | Marketing Plan |
|----------------|---------------------|-------------|-------------------|
| Question 34 | Pearson Correlation | 1 | 648** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 27 | 27 |
| Marketing Plan | Pearson Correlation | 648** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 27 | 28 |

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط ذي دلالة معنوية احصائية بين الموازنات التطبيقية في الشركة والاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حيث أن Sig 0,000<a

ويشير معامل بيرسون r=-0,648 إلى وجود علاقة ارتباط قوية وعكسية بين هذين المتغيرين. ومنه فإننا نستنتج من الاختبار بأنه

- ✓ يتم ربط الموازنات التطبيقية في الشركة بالاستراتيجية المكتوبة
- \checkmark يتم ربط الموازنات التطبيقية في الشركة بالاستراتيجية التسويقية المكتوبة

النتائج والتوصيات

أولا : النتائج

بعد تحليل وتفسير البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى:

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة
 الاستراتيجية العامة للمؤسسة
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين المحاسبة الاستراتيجية وصياغة
 الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة استراتيجية الشركة
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة الاستراتيجية
 التسويقية
 - ✓ إن التقارير المالية تؤثر معنوياً في تحديد وصياغة الاستراتيجية العامة للشركة.
- ✓ إن التقارير المالية تؤثر معنوياً في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للشركة.
- ✓ إن جودة المعلومات المقدمة في التقارير المالية تؤثر في جودة الاختيار الاستراتيجي المناسب.
 - ✓ يتم ربط الموازنات التطبيقية في الشركة بالاستراتيجية العامة المكتوبة
 - ✓ يتم ربط الموازنات التطبيقية في الشركة بالاستراتيجية التسويقية المكتوبة

ثانياً : التوصيات

فيما يلي تقدم الباحثة توصياتها المقترحة حول دور المحاسبة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة وتطبيقها, والتوصيات هي على النحو التالي:

- √ أظهرت الدراسة بأن الخبرة العملية لدى المحاسبين تؤثر في جودة البيانات المالية وهنا نجد ضرورة استثمار طاقات المحاسب وقدراته المعرفية وتنميتها وتحفيزه لابداء الرأي والتفكير واشراكه في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ أظهرت الدراسة أهمية ودور تكامل المحاسبة مع الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة الأمر الذي يؤدي إلى تتشيط وتفعيل عمل المحاسبة بما يخدم ويساهم في عملية تحسين تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة وتطبيقها وهنا لابد للشركة من العمل على ربط المحاسبة مع الوظائف والأقسام الأخرى لديها وتحقيق التعاون بين العمل المحاسبي وباقى الوظائف والأقسام.
 - ✓ ربط مخرجات المحاسبة الاستراتيجية بالمزيد من المعلومات التي تخدم تحديد
 الاستراتيجية التسويقية المناسبة وتطبيقها.
- ✓ أظهرت الدراسة أهمية القوائم والتقارير المالية التي تقدم معلومات ذات قيمة تنبؤية لعملية اختيار البديل الأنسب وبالتالي ضرورة الاهتمام بمخرجات القوائم المالية وكذلك تفعيل دورها وربطها بالمزيد من المعلومات لتلبي احتياجات مستخدميها.
- ✓ اهتمام المحاسبة الاستراتيجية بالمقاييس غير المالية للأداء مثل مقارنة المبيعات ودرجة رضا العملاء وولائهم للشركة.

- ✓ الاهتمام بجودة المعلومات المقدمة في القوائم والتقارير المالية لأنها تؤثر في جودة الاختيار الاستراتيجي.
- ✔ اجراء مقارنة بين القوائم المالية الخاصة بالشركة والقوائم المالية للشركات المماثلة.
 - ✓ اعتماد النماذج والاستراتيجيات المقترحة من قبل الباحثة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1. محمود جاسم الصميدعي , استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي , ط1 , دار الحامد, عمان , 2004.
- محمد فريد الصحن, التسويق المفاهيم والاستراتيجيات, الدار الجامعية, الإسكندرية,
 1998.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
- 4. محمد فريد صحن، التسويق مفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، د ط، 1998
- 5. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار
 الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
- 6. حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الإتصال: دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007
 - 7. محمد فريد الصحن, قراءات في ادارة التسويق, الدار الجامعية, د ط, 2002
- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان،
 الأردن، د ط، 1998
- 9. " دور نظام إدارة التكاليف الاستراتيجية في ظل ظروف المنافسة علي عفاف مبارك محمد, 2003, كلية التجارة, جامعة المنصورة, المجلة المصرية للدراسات التجارية, مجلد 27 العدد 2
- 10. "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات" د.محمد حسن محمد عبد العظيم, 2005, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد الواحد والعشرون, العدد الأول

- 11. "الدور المعاصر للمحاسبة الادارية , تجديد أم تهديد" بشرى حسن, 2006, جامعة القاهرة, كلية التجارة
- 12. " الاطار المفاهيمي للمحاسبة الاستراتيجية وتطبيقاتها في البيئة العراقية" مقداد أحمد يحيى الجليلي, 2007, تنمية الرافدين
- 13. " العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " الدكتور ابراهيم ميده, 2009, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقصادية والقانونية, المجلد 25, العدد الأول
- 14. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص 2
- 15. عبيدات , محمد ابراهيم , مبادئ التسويق , ط 3 , عمان , الأردن , دار المستقبل للنشر والتوزيع , 1999
- 16. علي فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 106
- 17. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص
- 18. تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيق . د. بشير عباس العلاق وآخرون . دار العقل . عمان 1999.
- 19. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003

- 1. Cravens, D .W., & Pierey, N, F., (2006). Strategic Marketing. 8th ed . MaGraw, Hill 2006
- 2. Kotler, Philip," Marketing Management", 11th edition, reprinted by Person education, Inc, Upper Saddle River, NJ,2003.
- 3. Prentice- Hall, Inc, International, 1999. Grant, J.H (1991). The Logic of Strategic Planning. Boston little, brow&company.
- parker, J. Michael "Marketing Strategy, Relationships,
 Offerings, Timing And Resource Allocation" U.K. Prentice Hall, Inc., International edition, 1995
- 5. Graham, E. and B. Coyle,2000,Corprate, Credit, Analysis, Credit Risk Management, Published by lessons professional publishing.
- 6. Simmonds, K., 1981, Strategic Management Accounting, Management Accounting (UK).
- Roslender, R., 1996, Relevance Lost and Found: Critical Perspectives on the Promise of Management Accounting, *Critical Perspectives on Accounting*.
- 8. Roslender, R., 1995, Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting, *British Journal of Management*.
- Management Accounting (US), Bromwich and Bhimani, Strategic
 Investment Appraisal,, 1991

- Guilding, C., K. Cravens and M. Tayles, 2000, An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices, Management Accounting Research.
- 11. Wheelen, Thomas & Hunger, j. David, "strategic management and Business policy", 10th edition, Person education, Inc, Upper Saddle River, NJ, 2006.

الملاحق

الاستبيان



الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير احارة الأعمال

❖ استمارة الاستبانة

أختي الفاضلة .. أخي الفاضل ..

في إطار القيام بدراسة علمية بغرض البحث العلمي , أتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم بهدف معرفة آرائكم حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في هذه الدراسة , أحيطكم علماً بأن كل ماتدلون به لا يحتمل أي خطأ فهو يعبر عن رأيكم وسيتم التعامل معه في إطار علمي وبشكل سري , وعليه أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وأشكر لكم مسبقاً تعاونكم.

ملاحظة : كتابة الاسم غير مطلوب وهذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الباحثة

ذكاء كلاوي

يرجى وضع اشارة (X) أمام الإجابة التي تتاسبكم

1) المحور الأول: المحاسبة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة

| أوافق بشدة | أوافق | حيادي | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الاسئلة | # |
|------------|-------|-------|----------|---------------|--------------------------|----|
| | | | | | الخبرة العملية لدى | .1 |
| | | | | | المحاسبين تؤثر في جودة | |
| | | | | | البيانات المالية | |
| | | | | | تدعم المحاسبة المطبقة في | .2 |
| | | | | | الشركة قدرات متخذي | |
| | | | | | القرار | |
| | | | | | تتميز المحاسبة المطبقة | .3 |
| | | | | | في الشركة بتكاملها مع | |
| | | | | | الأقسام الفرعية الأخرى | |
| | | | | | يؤدي تكامل المحاسبة مع | .4 |
| | | | | | الوظائف والأقسام الأخرى | |
| | | | | | إلى تفعيل وتتشيط عمل | |
| | | | | | المحاسبة | |
| | | | | | يؤدي تكامل المحاسبة مع | .5 |
| | | | | | الوظائف والأقسام الأخرى | |
| | | | | | إلى منع تكرار وتقليل | |
| | | | | | حالات تكرار البيانات | |
| | | | | | والمعلومات | |
| | | | | | توفر المحاسبة المطبقة في | .6 |
| | | | | | الشركة معلومات ذات قيمة | |
| | | | | | تتبؤية تساعد الادارة في | |
| | | | | | تحديد الاستراتيجية | |
| | | | | | تساهم المحاسبة المطبقة | .7 |
| | | | | | في الشركة بشكل واضح | |
| | | | | | في تحديد استراتيجية | |
| | | | | | الشركة | |
| | | | | | تساهم المحاسبة المطبقة | .8 |

| | | في الشركة في تحديد | |
|--|--|------------------------|--|
| | | الاستراتيجية التسويقية | |
| | | المناسبة | |

2) المحور الثاني: العلاقة بين المعلومات بشكلها المالي وصياغة استراتيجية الشركة

| أوافق بشدة | أوافق | حيادي | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الأسئلة | # |
|------------|-------|-------|----------|---------------|--------------------------|----|
| | | | | | يساهم استخدام المعلومات | .1 |
| | | | | | المالية في تقليل حالات | |
| | | | | | عدم التأكد لدى المستفيد | |
| | | | | | منها | |
| | | | | | يساهم استخدام المعلومات | .2 |
| | | | | | المالية في زيادة درجة | |
| | | | | | المعرفة لدى المستفيد في | |
| | | | | | اختيار البديل المناسب | |
| | | | | | ان المعلومات المالية | .3 |
| | | | | | الستخرجة في نهاية الفترة | |
| | | | | | المالية تعكس كافة | |
| | | | | | المعاملات التي وقعت | |
| | | | | | خلال الفترة | |
| | | | | | يعد التوقيت المناسب | .4 |
| | | | | | للمعلومات المالية مهمأ | |
| | | | | | لعملية تحديد | |
| | | | | | الاستراتيجيات | |
| | | | | | يتم الاعتماد على | .5 |
| | | | | | المعلومات المالية في | |
| | | | _ | | تحديد استراتيجية الشركة | |
| | | | | | يتم الاعتماد على | .6 |
| | | | | | المعلومات المالية في | |
| | | | | | تحديد الاستراتيجيات | |
| | | | | | التسويقية المناسبة | |

(3) المحور الثالث: أثر التقارير المالية في تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة

| أوافق بشدة | أوافق | حيادي | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الأسئلة | # |
|------------|-------|-------|----------|---------------|------------------------------|----|
| | | | | | تتميز التقارير المالية التي | .1 |
| | | | | | تقدمها المحاسبة في | |
| | | | | | الشركة بسهولة الفهم | |
| | | | | | تتميز التقارير المالية التي | .2 |
| | | | | | تقدمها المحاسبة في | |
| | | | | | الشركة بالمرونة | |
| | | | | | تتميز التقارير المالية التي | .3 |
| | | | | | تقدمها المحاسبة في | |
| | | | | | الشركة بالتوافق مع | |
| | | | | | توقعات مستخدميها | |
| | | | | | تتميز التقارير المالية التي | .4 |
| | | | | | تقدمها المحاسبة في | |
| | | | | | الشركة بامكانية الاعتماد | |
| | | | | | عليها | |
| | | | | | يلائم حجم مخرجات | .5 |
| | | | | | التقارير المالية التي تقدمها | |
| | | | | | المحاسبة في الشركة | |
| | | | | | احتياجات المستخدمين | |
| | | | | | تقدم التقارير المالية | .6 |
| | | | | | معلومات ذات قيمة تتبؤية | |
| | | | | | لعملية اختيار البديل | |
| | | | | | الانسب | |
| | | | | | تدعم التقارير المالية | .7 |
| | | | | | الادارة العليا في تحديد | |
| | | | | | وصياغة الاستراتيجيات | |
| | | | | | المناسبة | |
| | | | | | يتم الاعتماد على التقارير | .8 |
| | | | | | المالية التي تقدمها | |

| | | | |
|-----|---------------------------|------|--|
| | المحاسبة في الشركة في | | |
| | اعداد الخطط | | |
| | والاستراتيجيات | | |
| .9 | يتم الاعتماد على التقارير | | |
| | المالية التي تقدمها | | |
| | المحاسبة في الشركة في | | |
| | تحديد الاستراتيجية | | |
| | التسويقية المناسبة | | |
| .10 | تعتبر القوائم والتقارير | | |
| | المالية من أهم المصادر | | |
| | المعتمدة لتحديد وصياغة | | |
| | الاستراتيجية التسويقية | | |
| | المناسبة | | |

4) المحور الرابع: جودة المعلومات المقدمة في التقارير المالية تؤثر في جودة الاختيار
 الاستراتيجي المناسب

| أوافق بشدة | أوافق | حيادي | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الأسئلة | # |
|------------|-------|-------|----------|---------------|----------------------------|----|
| | | | | | تتصف المعلومات التي | .1 |
| | | | | | تقدمها التقارير المالية في | |
| | | | | | الشركة بسهولة الفهم | |
| | | | | | تتصف المعلومات التي | .2 |
| | | | | | تقدمها التقارير المالية في | |
| | | | | | الشركة بالدقة | |
| | | | | | تتصف المعلومات التي | .3 |
| | | | | | تقدمها التقارير المالية في | |
| | | | | | الشركة بالجودة | |
| | | | | | تتميز المعلومات التي | .4 |
| | | | | | تقدمها التقارير المالية في | |

| الشركة بامكانية الاعتماد | | | | | |
|----------------------------|---|---|--|---|---|
| عليها | | | | | |
| تتميز المعلومات التي | | | | | |
| تقدمها التقارير المالية في | | | | | |
| الشركة بأنها تقدم في | | | | | |
| الوقت المناسب | | | | | |
| تتسم المعلومات التي | | | | | |
| تقدمها التقارير المالية في | | | | | |
| الشركة بسهولة المقارنة | | | | | |
| تتسم المعلومات التي | | | | | |
| تقدمها التقارير المالية في | | | | | |
| الشركة بأنها خالية من | | | | | |
| التحيز والخطأ | | | | | |
| تتسم المعلومات التي | | | | | |
| تقدمها التقارير المالية في | | | | | |
| الشركة بأنها تخدم كافة | | | | | |
| المستويات الادارية | | | | | |
| | عليها تتميز المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها تقدم في الوقت المناسب تقدمها التقارير المالية في الشركة بسهولة المقارنة تقدمها التقارير المالية في تقدمها التقارير المالية في تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها خالية من التحيز والخطأ التحيز والخطأ تقدمها التقارير المالية في تقدمها التقارير المالية في | عليها تتميز المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها تقدم في تتسم المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في الشركة بسهولة المقارنة تقدمها التقارير المالية في تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها خالية من التحيز والخطأ التحيز والخطأ تتسم المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في | عليها تتميز المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها تقدم في السوقت المناسب تتسم المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في الشركة بسهولة المقارنة تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها خالية من الشركة بأنها خالية من التحيز والخطأ التعلومات التي تتسم المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في | عليها تتميز المعلومات التي تقدمها التقارير المالية في الشركة بأنها تقدم في القوت المناسب القوت المناسب التقارير المالية في الشركة بسهولة المقارنة تتسم المعلومات التي تتسم المعلومات التي الشركة بسهولة المقارنة تقدمها التقارير المالية في التحيز والخطأ التحيز والخطأ التمارير المالية في الشركة بأنها خالية من | عليها تتميز المعلومات التي تقدمها النقارير المالية في الشركة بأنها تقدم في الشركة بأنها تقدم في تتسم المعلومات التي الشركة بسهولة المقارنة تقدمها النقارير المالية في تقدمها النقارير المالية في الشركة بأنها خالية من التحيز والخطأ التحيز والخطأ الشركة بأنها تخدم كافة |

المحور الخامس: علاقة البديل الاستراتيجي بالاجراءات والموازانات التطبيقية في الشركة

| أوافق بشدة | أوافق | حيادي | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الأسئلة | # |
|------------|-------|-------|----------|---------------|--------------------------|----|
| | | | | | يراعى في اعداد الموازنات | .1 |
| | | | | | التطبيقية في الشركة | |
| | | | | | الاستراتيجية المكتوبة | |
| | | | | | يتم ربط الموازنات | .2 |
| | | | | | التطبيقية في الشركة | |
| | | | | | بالاستراتيجية المكتوبة | |
| | | | | | يتم ربط الموازنات | .3 |
| | | | | | التطبيقية في الشركة | |
| | | | | | بالاستراتيجية التسويقية | |
| | | | | | المكتوبة | |

يرجى وضع اشارة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم

- 1) المسمى الوظيفي:
- 1. رئيس مجلس ادارة
- 2. عضو مجلس ادارة
 - 3. مدير تسويق
 - 4. مدير مالي
 - 5. محاسب
 - 6. موظف
 - 2) المؤهل العلمي:
 - 1. اجازة
 - 2. ماجستير
 - 3. دكتوراه
 - 3) التخصص العلمي:
 - 1. محاسبة
 - 2. ادارة أعمال
- 3. علوم مالية ومصرفية
 - 4. اقتصاد
 - 5. كمبيوتر
 - 6. غير ذلك

- 4) عدد سنوات الخبرة:
- 1. أقل من 3 سنوات
 - 2. 3 _ 6 سنوات
 - 3. 6 _ 9 سنوات
- 4. أكثر من 9 سنوات
- 5) يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية عامة مكتوبة:
 - 1. نعم
 - צ.2
- 6) يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية تسويقية مكتوبة:
 - 1. نعم
 - צ. 2
- 7) مدى المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية:
 - 1. دائما
 - 2. غالباً
 - 3. أحياناً
 - 4. نادراً
 - 5. لاأشارك

- 8) العمر:
- 30 _ 20 .1
- 40 _ 30 .2
- 3. 40 فأكثر
 - : الجنس (9
- 1. ذكر
- 2. أنثى

شركة سيرتيل موبايل تيليكوم المساهمة المغضلة

ايضاحات حول البيانات المالية الموحدة المرحلية المحتصرة

30 أيلول 2014

حباذالتهاا حبامهاحم

| المجموع / الأرقام | أخرى غير | الجيل الثالث | الخطوط مسبقة | الخطوط لاحقة | التسعة |
|-------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| بالليرة السورية | موزعة | وخدمات | الدفع / الأرقام | الدفع / الأرقام | أشهر |
| | | الانترنت | بالليرة السورية | بالليرة السورية | المنتهية في |
| | | وخدمات | | | 30أيلول |
| | | أخرى/الأرقام | | | 2014 |
| | | بالليرة السورية | | | |
| 52,871,496,667 | _ | 5,422,494,243 | 40,425,820,398 | 7,023,182,026 | اجمالي |
| | | | | | الايرادات |
| (107,702,831) | - | (14,703,683) | (4,044,700) | (88,954,448) | خصم |
| | | | | | مبيعات |
| (25,058,844,38 | _ | (2,669,905,38 | (19,155,526,08 | (3,233,412,91 | حصة |
| 2) | | 4) | 3) | 5) | الشركة |
| | | | | | السورية |
| | | | | | للاتصالات |
| | | | | | من |

| | | | | | الايرادات |
|-----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|
| (9,793,247,769) | _ | (725,750,982) | (7,243,778,199) | (1,823,718,58 | مصاريف |
| | | | | 8) | التشغيل |
| 17,911,701,985 | - | 2,012,134,194 | 14,022,471,416 | 1,877,096,075 | مجمل |
| | | | | | الربح |
| (1,429,452301) | - | (118,602,289) | (1,225,056,526) | (85,793,486) | مصاريف |
| | | | | | البيع |
| | | | | | والتسويق |
| (5,012,502,081) | - | (504,820,134) | (3,737,616,031) | (770,065,916) | المصاريف |
| | | | | | الادارية |
| (607,752,903) | _ | (60,832,939) | (455,425,367) | (91,494,597) | استهلاكات |
| (401,532,835) | - | (41,244,865) | (306,959,810) | (53,328,160) | مصاريف |
| | | | | | وايرادات |
| | | | | | أخرى |
| | | | | | بالصافي |
| 10,460,461,565 | - | 1,262,633,967 | 8,297,413,982 | 876,413,916 | ربح |
| | | | | | التشغيل |
| 1,973,235,852 | 1,973,235,852 | _ | _ | _ | ايرادات |
| | | | | | الفوائد |
| 12,433,697,417 | 1,973,235,852 | 1,286,633,967 | 8,297,413,682 | 876,413,916 | الربح قبل الضريبة |
| | | | | | الضريبة |
| (1,959,744,432) | (1,959,744,43 | _ | _ | _ | ضريبة |
| | 2) | | | | الدخل |

| 10,473,952,985 | 13,491,420 | 1,286,633,967 | 8,297,413,682 | 876,413,916 | صافي ربح |
|----------------|------------|---------------|---------------|-------------|------------|
| | | | | | الفترة |
| 4,437,129,244 | | | | | مصاريف |
| | | | | | رأسمالية |
| 3,940,122,417 | | | | | الاستهلاكا |
| | | | | | ت |
| | | | | | والاطفاءات |
| | | | | | |