



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي: .....

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: مالية

مذكرة بعنوان

دور التمويل الذاتي في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمنظمة

دراسة حالة: منظمة "قروز" لإنتاج الحليب و مشتقاته بـ "واحي العثمانية"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير (أو العلوم الاقتصادية)

تخصص مالية.

إشراف الأستاذ

حيمر حمودي

إعداد الطلبة

- لوديني مفيدة
- لشهب عائشة
- مغزيلي مريم

السنة الجامعية: 2011 - 2012



# شكر و تقدير

بسم الله و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله خاتم الأنبياء و المرسلين.

نحمد الله أولا و دائما و نشكره على أن وفقنا و أعاننا على إتمام هذا العمل.

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "حيمر حمودي" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة و على النصائح و الارشادات التي قدمها لنا طيلة اجرائنا لهذا البحث.

و كذلك نشكر كل عمال مكتبة قسم الاقتصاد و كل من ساعدنا من قريب و بعيد و لو بكلمة طيبة.

و نتقدم بالشكر إلى طاقم منظمة "قروز" على المساعدات المقدمة لنا و نخص السيد المدير "بن حساني عبد الناص" و نائبه "غضبان بوبكر".

# اهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى سبل العلم و المعرفة، و أنار لنا طريق العمل و  
الاجتهاد، و جعل منزلة طالب العلم و المجاهد منزلة سواء. و الصلاة و السلام  
على سيدنا و حبيبنا محمد عليه الصلاة و السلام، و بعد:  
أهدي ثمرة حياتي الدراسية إلى من أنشأتني بذرة، و سقتني نبتة، و رعتني و ربنتني  
و سهرت حتى أوصلتني إلى بر الأمان، إلى الغالية "أمي".  
و إلى من تعب كي نرتاح و سهر حتى نسعد و نفرح، إلى الغالي سبب الوجود:  
إلى "أبي".

إلى من قاسموني الحزن و الفرح، الراحة و التعب، الهناء و الشقاء، إلى أخواتي،  
فاطمة توأم روعي و إيناس و أبناءها و مدللة البيت كوثر و إلى أخي العزيز  
جعفر، و إلى زوجي و عائلته و خالاتي و أعمامي و عماتي و إلى كل أصدقائي  
و صديقاتي، وفاء، عائشة و مفيدة.

مريم

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و  
أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

"سورة النمل"

أحمد الله على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع، فله الحمد و المنة من قبل و بعد:  
أهدي هذا العمل إلى من حملتني وهنا على وهن، و إلى منبع الحنان الذي لم ينقطع و لو  
لحظة و جعل الله الجنة تحت قدميها و مصدر إلهامي و نجاحي إلى أمي الغالية "نعيمة"  
أطال الله عمرها.

و لا أنسى أبي العزيز الذي لم يينخل علي يوما و الذي كان دعما لي سواء ماديا أو  
معنويا في مشواري الدراسي: "الطيب" أطال الله عمره.

و إلى مصاييح بيتنا: حمزة، عبد الحفيظ، صابر، ياسين، كميلى (سفيان و عبد الباسط)،  
كوثر، خديجة و عفاف حفظهم الله.

و إلى من أهداني إياه القدر و سند في حياتي: بلال.

و إلى كل من يحمل لقب "الشهب، بوشطاط (كثرة و عائشة)، و بوحزام (نهاد و أمينة)،  
بلميلي (حروفة و مريم)" و إلى كل من جمعني بهم أواصر الصداقة: مفيدة، هاجر و

مريم.

و إلى كل الأقرباء من بعيد و قريب.

عائشة

# اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " و قضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين  
إحساناً"

إلى المنبع المتدفق حب و حنان، إلى الشمعة التي تحترق لتضيء، إلى التي سهرت  
على تربيتي و التي علمتني أنه لا علم بلا أخلاق، إلى التي أعطت و مازالت  
تعطي، التي فرحت من أجلي و تألمت لمعاناتي، إلى أمي الحبيبة "فاطمة الزهراء"  
أطال الله عمرها.

إلى من علمني و ساهم في تربيتي و كرس حياته من أجلي و من أجل إخوتي و  
سعى جاهداً من أجل أن أكون في أعلى و أفضل المراتب، إلى أبي العزيز "عبد  
العالى" حفظه الله.

إلى من ضحت من أجلي بدون مقابل و مازالت، إلى من كانت كلماتها دافعا  
لي، لأصل إلى ما أنا فيه، إلى أنبل و أعطف الناس و أقربهم لي، خالتي "صليحة"  
إلى إخوتي و أخواتي: فاتح، مفدي، حمزة، رونق و نجلاء. إلى ابن خالي علي و  
إلى صديقتي عائشة و مريم.

إلى كل أقاربي من بعيد و قريب.

مفيدة

# فهرس المحتويات

## الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

1.....	المقدمة العامة.....
1.....	الفصل الأول: التمويل في المنظمة الاقتصادية.....
2.....	مقدمة الفصل.....
3.....	المبحث الأول: ماهية التمويل، أهميته، أهدافه و خصائصه.....
3.....	المطلب الأول: تعريف التمويل و أهميته.....
4.....	المطلب الثاني: أهداف التمويل و خصائصه.....
7.....	المطلب الثالث: وظائف الادارة المالية.....
8.....	المطلب الرابع: العوامل المحددة لإختيار نوع التمويل.....
8.....	المطلب الخامس: أنواع التمويل.....
12.....	المطلب السادس: أخطار العجز عن التمويل و وسائل علاجها.....
13.....	المبحث الثاني: مصادر تمويل المنظمات الخارجية و الداخلية.....
13.....	المطلب الأول: التمويل الخارجي.....
21.....	المطلب الثاني: التمويل الذاتي (الداخلي).....
34.....	خلاصة الفصل.....
35.....	الفصل الثاني : الأهداف الإستراتيجية للمنطقة.....
36.....	مقدمة الفصل.....
37.....	المبحث الأول : الغايات والأهداف الإستراتيجية.....
37.....	المطلب الأول : مفهوم الغايات والأهداف وأهميتها.....
39.....	المطلب الثاني : تعاريف عامة حول الإستراتيجية.....
40.....	المطلب الثالث : أهمية الإستراتيجية وخصائصها.....
42.....	المطلب الرابع : أنواع الاستراتيجيات :.....
45.....	المطلب الخامس : مرتحل ومنهجية إعداد الغايات و الأهداف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في تحديدها.....
46.....	المطلب السادس : أنواع الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنطقة.....

48.....	المطلب السابع :الغايات والأهداف والمجالات الحرجة استراتيجيا
49.....	المطلب الثامن : مراجعة واختيار الغايات والأهداف الإستراتيجية
50 .....	<b>المبحث الثاني : القرارات الإستراتيجية وتوجهاتها</b>
50.....	المطلب الأول : تعاريف عامة حول القرارات و أنواعها ومسؤولية اتخاذها
54.....	المطلب الثاني : فوائد الإدارة الإستراتيجية
55.....	المطلب الثالث : أهداف الإدارة الإستراتيجية
56.....	المطلب الرابع : آلية تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية :
58.....	المطلب الخامس : إعداد مصفوفة التوجهات الإستراتيجية
60.....	المطلب السادس : التحديات والصعوبات التي تواجه المنطقة
61.....	المطلب السابع :فوائد التخطيط الاستراتيجي
64.....	المطلب الثامن : التحديات والصعوبات التي تواجه المنطقة
67.....	<b>خلاصة الفصل</b>
68.....	<b>الفصل الثالث: التمويل و الأهداف الإستراتيجية في منظمة قروز</b>
69.....	<b>مقدمة الفصل</b>
70.....	<b>المبحث الأول: ماهية المصنع</b>
70.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المنظمة
70.....	المطلب الثاني: تعريف مصنع وادي العثمانية
72.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمنظمة
75.....	<b>المبحث الثاني: الإدارة المالية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة</b>
75.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية
77.....	المطلب الثاني: تعريف الميزانية
82.....	المطلب الثالث: دور التمويل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
84.....	<b>خلاصة الفصل</b>
86.....	<b>الخاتمة</b>

المراجع

الملاحق

الملخص





## قائمة الأشكال:

- 36 الشكل (1): المتغيرات الرئيسية في تعريف الإستراتيجية  
56 الشكل (2): التوجهات الاستراتيجية  
67 الشكل (3): الهيكل التنظيمي لمنظمة قروز.

## قائمة الجداول:

- 69 الجدول (1): يمثل توزيع العمال داخل منظمة قروز حسب طبيعة العمل  
70 الجدول (2): يمثل نوع وسائل النقل المستخدمة من طرف المنظمة و عددها  
78 الجدول (3): جدول يوضح كمية الانتاج من سنة 2008 إلى غاية 2012

## قائمة الملاحق:

- الملحق 01:** فاتورة شراء الحليب خاصة بمنظمة قروز.  
**الملحق 02:** فاتورة شراء الحليب الجاف خاصة بمنظمة قروز.  
**الملحق 03:** فاتورة شراء مادة تغليف الحليب خاصة بمنظمة قروز.

المقدمة

## المقدمة العامة

تنشط المنظمة في محيط اقتصادي واسع و متغير باستمرار محاولة تحقيق معدلات نمو كبيرة من أجل المحافظة على مكانتها في السوق فالمنظمات تحاول استغلال طاقاتها مادية كانت أم بشرية بهدف توسيع النشاط من خلال تحسين جودة و نوعية السلع و الخدمات المقدمة لزبائنها و هذا يتطلب رؤوس أموال إضافية لكون رأس المال يمثل أحد أهم عوامل الإنتاج بالنسبة لجميع المنظمات التي تلجأ إلى مصادر مختلفة لتمويل استثماراتها و تحقيق أهدافها.

حيث تقوم بالمفاضلة بين مواردها الذاتية كمصدر داخلي للتمويل و بين اللجوء إلى موارد من خارجها، و نجد في الواقع أن معدلات النجاح أو الفشل تتوقف على الطريق أو المنهج المتبع من طرف المنظمة للحصول على مصادر التمويل. و تعتبر هذه المصادر المقياس الفاصل في تحديد إمكانية المنظمة على مواصلة النشاط و الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق و انطلاقا من هذا المنظور نطرح إشكالية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالاعتماد على التمويل الذاتي. و يمكن صياغة هذه الإشكالية كالتالي :

### أولا : السؤال الرئيسي:

- ما هو الدور الذي يلعبه التمويل الذاتي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؟

### ثانيا : الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالتمويل الذاتي؟

- ما معنى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؟

- هل يساهم التمويل الذاتي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؟

### ثالثا : الدراسات السابقة :

توجد عدة دراسات لهذا الموضوع كونه موضوع هام ، و اعتمدنا على عدة أطروحات و رسائل الماجستير من أهم هذه الدراسات:

1-مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية،دراسة ميدانية لمؤسسة سعيد فرع مطاحن بني هارون القرارم قوقة ميله ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD من إعداد الطلبة: قندولي عبد المجيد، بوحامي

حسين ، محروق بلال، المركز الجامعي-ميلة-الجزائر 2010-2011

-حيث وضعوا الفرضية التالية :

يقصد بالتمويل الحصول على الموارد المالية من مختلف المصادر سواء كانت دائمة أو مؤقتة يهدف تمويل نشاط المؤسسة الاقتصادية، أما أهميته فتكمن في بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها.

و قد توصلوا إلى النتيجة التالية :

-تكمن أهمية التمويل في توفير رؤوس الأموال اللازمة لبقاء المؤسسة الاقتصادية و تؤكد النتائج المتوصل إليها على خصوصية و أهمية التمويل في المؤسسة الاقتصادية في تمويل احتياجات و تطوير

نشاطاتها، و بالتالي فالتمويل يمكن المنظمة من مواجهة التزاماتها المختلفة مما يضمن لها البقاء و الاستقرار.

2- دور البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وكالة واد النجاح، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD ، من إعداد الطلبة، عجرود حنان ،زروقي سلوى ، بولعيون ميادة المركز الجامعي -ميلة-الجزائر-2010-2011 حيث وضعوا الفرضية التالية :

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمويل نشاطها الخارجي على مصادر داخلية أهمها الأرباح المحتجزة و أخرى خارجية أهمها القروض" وقد توصلوا إلى النتيجة التالية :

-هناك محاور أساسية تربط البنوك و هذه المؤسسات و هذا من خلال تشكيلة التمويل المقدم لها سواء كان هذا التمويل قصير او متوسط الأجل، اذ يتغير السلوك التمويلي للبنك حسب نوع القروض. -إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمثل في الاستغلال الأمثل لمختلف القروض و الامتيازات التي تمنحها لها البنوك أي عدم استغلال القروض الممنوحة في أغراض أخرى خارجة على النشاط الأساسي.

#### رابعاً: الفرضيات:

- 1- التمويل الذاتي هو عبارة عن مصدر من مصادر تمويل المنظمة
- 2- تعتمد المنظمة في تمويل استثماراتها على المصادر الخارجية
- 3- نقصد بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

#### خامساً: أهمية البحث :

يعتبر موضع البحث ذو أهمية بالغة للأسباب التالية:

-رأس المال هو أحد أهم عوامل الإنتاج و بالتالي يعتبر الحصول عليه أحد عوامل نجاح المنظمات -التمويل الذاتي يوفر للمنظمة متطلبات النشاط و الاستمرار و يمنحها استقلالية أكبر في ظل تقلبات المحيط الاقتصادي.

-عدم إمكانية الفصل بين بناء الإستراتيجية و مصادر التمويل -التقلبات التي تعرفها أسواق رؤوس الأموال، و ما تعرفه من أزمات تجعل من الضروري و الهام للمنظمات اللجوء إلى مصادر التمويل الذاتي. -يمكن معرفة صورة المنظمة و مكانتها التنافسية من خلال هيكلها المالي و مدى اعتمادها على مصادرها الذاتية.

#### سادساً : أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذا البحث إلى

-معرفة العلاقة بين التمويل الذاتي و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

-تسليط الضوء على أحد أهم مصادر التمويل للمنظمات

-معرفة واقع التمويل الذاتي في المنظمة الجزائرية

-تبيان دور التمويل الذاتي في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية

**سابعا : أسباب اختيار الموضوع :** قمنا باختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

1-معرفة هم مصدر يمكن أن نعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

2-تناسب موضوع البحث مع تخصصنا (مالية)

3-ميول الباحث و الرغبة في التعمق في هذا الموضوع.

**ثامنا : المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في البحث :**

من أجل معالجة حيثيات الموضوع نحلل بحثنا في استخدام:

-الأسلوب الوصفي التحليل في بعض أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف

المراجع ، و يعتبر الأسلوب الوصفي مناسبا لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة

بالموضوع بالإضافة إلى دراسة حالة منظمة قروز لإنتاج الحليب و مشتقاته أما فيما يخص أدوات

البحث و الدراسة فقد اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة من

المراجع باللغة العربية تنوعت ما بين الكتب و رسائل الليسانس و الماجستير ، و مواقع الانترنت.

-أما عن أدوات الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة لاستنباط المعلومات الخاصة

بالجانب التطبيقي بالإضافة إلى بعض الوثائق الداخلية للمنظمة محل الدراسة.

**تاسعا : تيرير الخطة :**

قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول يتناول الفصل الأول التمويل الذاتي كمصدر من مصادر التمويل أما

الفصل الثاني فيتناول الأهداف الإستراتيجية للمنظمة(دراسة حالة)

**عاشرا : صعوبات الدراسة :**

تجدر الإشارة إلى أنه نظرا لتشعب موضوع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و طرق تمويلها لم نستطع

الإلمام بجميع جوانبه ، بالإضافة إلى قلة المراجع المتعلقة بالتمويل الذاتي ، و نقص المعلومات

الخاصة ، بالجزء التطبيقي على مستوى ملبنة قروز و ذلك نظرا للتحفظ الشديد خاصة بالنسبة للوثائق.

# الفصل الأول

التمويل في المنظمة الإقتصادية

### مقدمة الفصل

تحتاج المنظمات على اختلافها إلى تمويل استثماراتها لذلك عليها أخذ الاحتياطات اللازمة فالاحتياطات التمويلية للمنظمة تتعدد و تختلف تبعا لمراحل تطورها فمند استقرار فكرة الاستثمار لدى صاحب المشروع إلى غاية بلوغها مرحلة النضج ثم الانحدار و التراجع، يحتاج صاحب الفكرة إلى رأس المال لتمويل المشروع، لذلك يقوم بدراسة جدواه الاقتصادية، و على إدارة المنظمة الموازنة بين مصادر التمويل المتاحة و تكلفة كل منها و الإيرادات التي ستحققها.

و نهدف من خلال هذا الفصل إلى: التعريف بالتمويل و ذكر أهميته و أهدافه و مختلف مصادره داخلية كانت أو خارجية. سواء كانت هذه المصادر طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل و سنركز في هذا الفصل على دراسة مصادر التمويل الذاتي.



المبحث الأول: ماهية التمويل، أهميته، أهدافه و خصائصه

المطلب الأول: تعريف التمويل و أهميته

الفرع الأول: تعريف التمويل

يعتبر التمويل حجر الأساس في بنية أية منظمة اقتصادية لما له من تأثير فعال و فاعل على جميع وظائف المنظمة و من بين تعاريف التمويل ما يلي:

عرفه عمر حسين على أنه<sup>1</sup>: توفير النقود في الوقت المناسب أي الوقت الذي تكون فيه المنظمات في أمس الحاجة للأموال كما يوفر التمويل الوسائل التي تمكن الأفراد و المنظمات من الاستهلاك و الإنتاج على الترتيب و ذلك في فترات معينة.

نستنتج من هذا التعبير أن التمويل هو عبارة عن توفير الأموال في الوقت الذي تكون فيه المنظمة في أمس الحاجة إليها إضافة، إضافة لكونه يوفر الوسائل التي تحتاج إليها الأفراد و المنظمات من استهلاك و انتاج و ذلك في فترات معينة.

و عرفه هيثم محمد الزغبى:<sup>(2)</sup> البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال و الاختيار و تقييم تلك الطرق و الحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية و نوعية التزامات المنظمة المالية .

\*نستنتج من التعريف الثاني أن التمويل هو : الحصول على الأموال بأفضل الطرق الممكنة و المزج بين هذه الطرق بشكل يناسب التزامات المنظمة المالية.

(3) و عرفه يسري اسماعيل على أنه:<sup>(3)</sup> "مجموعة الأسس و الحقائق التي تتعامل في تدبير الأموال و كيفية استخدامها سواء كانت هذه الأخيرة تخص الأفراد أو منشأة الأعمال أو الأجهزة الحكومية"

(1) -عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر ، 1993 ، ص145

(2) هيثم محمد الزغبى، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر عمان، الطبعة الأولى ، الأردن، 2000.

(3) يسري اسماعيل، التمويل و الإدارة المالية، موسوعة القضاء و الفقه للدول العربية للموسوعات ، مصر ، 1985، ص13.

\*نستنتج من التعريف الثالث أن التمويل عبارة عن القواعد و المبادئ و الأسس التي تستخدم في تدبير المبالغ النقدية و طريقة استخدامها سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو الأجهزة الحكومية.

(4)- كما عرفه رابح زبييري على أن<sup>(1)</sup> " توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع أو تطوير مشروع عام أو خاص.

\*نستنتج من التعريف أن الباحث حصر التمويل في المستلزمات المالية الضرورية لتوسيع و تنمية مشروع معين.

\*مما سبق يمكننا اقتراح التعريف التالي:

التمويل هو عبارة عن توفير الأموال التي تحتاجها المنظمة في الوقت المناسب و الحصول على الأموال بأفضل الطرق الممكنة و بشكل يناسب التزامات المنظمة، إضافة إلى كيفية استخدامها سواء كانت هذه الأموال تخص الأفراد أو المنظمات أو غيرها و يعتبر التمويل أيضا عبارة عن توفير المستلزمات المالية الضرورية لتوسيع و تطوير و تنمية أي مشروع.

**الفرع الثاني: أهمية التمويل:** لتمويل أهمية بالغة و دور فعال في تحقيق سياسة المنظمة و ذلك عن طريق<sup>(2)</sup>

-توفير رؤوس الأموال.

-توفير مناصب شغل جديدة تؤدي إلى القضاء على البطالة.

-تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

-تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم ( توفير السكن ، العمل)

**المطلب الثاني: أهداف التمويل و خصائصه:**

**الفرع الأول : أهداف التمويل :** للتمويل عدة أهداف يمكن إجمالها في:<sup>(3)</sup>

1- **زيادة القيمة الحالية للمنظمة:** هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقعة الحصول عليها

من قبل حملة الأسهم، و تتأثر القيمة الحالية للمنظمة بالعناصر التالية:

-الأرباح الموزعة حيث أن الزيادة في نسبة التوزيع تزيد من القيمة الحالية للمنظمة.

(1) رابح زبييري، تمويل و تطوير الفلاحة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر 1988، ص 8.

(2) هيثم محمد الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص77

(3) المرجع نفسه، ص7

-سعر الخصم في السوق فكلما زاد سعر الخصم قلت القيمة المتوقع الحصول عليها مستقبلا.  
-المخاطر المتوقعة في المشروع و يتم التعويض عن ذلك باختيار نسبة خصم عالية لإيجاد القيمة الحالية .

-الوقت الذي يحصل فيه المستثمر على عائد استثماره.

-العائد المتوقع للسهم فكلما كان العائد المتوقع للسهم عاليا فإنه يرفع من قيمة المنظمة.

-توقعات المستثمرين لوضع المنظمة المستقبلية من حيث الأرباح، و لذلك ينظر الاقتصاديون لتحقيق هذا الهدف بأنه يتم التركيز على زيادة الإنتاج و استثماره الأموال الأقصى حد ممكن بقصد تعظيم الربح.

**2- السيولة:** يواجه المدير المالي مسؤولية ذات شقين عند مساهمته في تحقيق الهدف الرئيس للإدارة المالية و هو زيادة القيمة السوقية للمنظمة فمن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب عليه توجيه النقدية المتاحة إلى أفضل الاستخدامات و الاستثمارات.

و تعتبر السيولة عن قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة عند استحقاقها من خلال التدفق النقدي الآتي عن طريق المبيعات و تحصيل الذمم ومن مصادر خارجية كما يكن تعريف السيولة على أنها قدرة المنظمة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة. و تهدف السيولة إلى:

- الوفاء بالالتزامات المترتبة عن المشروع و تعزيز الثقة بالمنظمة من قبل المتعاملين معها.
- الاستمرار بالإنتاج و التشغيل و مواجهة الأزمات الطارئة عند وقوعها.
- القدرة على مواجهة متطلبات النمو و التوسع.
- المرونة في اختيار المصدر الملائم للحصول على المواد اللازمة.

### الفرع الثاني: خصائص التمويل

لابد من الإشارة إلى أن لكل مصدر تمويلي خصائصه، و يمكن اجمال هذه الخصائص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) المرجع نفسه، ص 77

**تاريخ الاستحقاق:** و يعني أن الأموال التي تحصل عليها المنظمة لها فترة سداد بغض النظر على اعتبارات أخرى حيث لكل نوع من أنواع التمويل تاريخ يختص به "باستثناء أموال الملكية" فليس من المنطق أن يتم الإفراض دون أن يتم الإنفاق على تاريخ السداد. و توجد ثلاث فترات لسداد الديون:

- قصيرة السداد: أقل من سنة.

- متوسطة السداد: ما بين السنة و عشر سنوات.

- طويلة السداد: بعد عشر سنوات.

**الدخل:** لكل مصدر تمويلي مردود و كل دخل يمكن أن يمتاز بما يلي:

- الأولوية: اذ توجد هناك أولويات لما يحصل على دخل أولي للمقترضين.

- المقدار: لكل مقرض دخل يتحدد مسبقا باستثناء أموال الملكية.

التأكد: لكل مقرض دخل محدد بغض النظر عن الأرباح أو الخسائر التي حققها المقرض باستثناء أموال الملكية.

هناك خصائص أخرى للتمويل تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- يعبر جانب الأصول عن جانب اجمالي الأموال المستثمرة في المنظمة.
- يعبر جانب الأصول عن قدرة المنظمة على تكوين الأموال
- يعبر جانب الأصول عن المقابل المالي المساوي لقيم عناصر هيكل التمويل في نفس الوقت يعبر عن المقابل النقدي للوفاء بحقوق الدائنين عند التصفية.
- تعبر العناصر المكونة لحقوق الملكية كمصادر تمويل ذاتية و هي قيم مالية لا تحدد قيمتها إلا عند تصفية المنظمة و تتمثل تكلفة هذه المصادر المالية في مقدار الفائض الموزع في نفس الوقت تحدد قدرة المنظمة على الاقتراض في ضوء التدعيم المالي لها عن طريق الاحتياطات و الأرباح المحتجزة سنويا.

(1) بوفليس نجمة: تمويل مؤسسات قطاع الميناء. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، دراسة حالة لمؤسسة ميناء سكيكدة، جامعة سكيكدة الجزائر. 2004، ص 20.

- تمثل الخصوم الطويلة و الخصوم المتداولة مصادر مالية خارجية و هي قيم نقدية يتم الحصول عليها نقدا من الدائنين و واجبة السداد نقدا لهم كالتزامات المستحقة السداد في مواعيد محددة و بمعدل فائدة يمثل تكلفة الحصول على هذه الأموال.
- تتأثر فعالية هيكل التمويل بمدى مساهمة مصادر التمويل الذاتية في تلبية احتياجات المنظمة المالية و بذلك تحدد مستوى المديونية.

### المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية

يمكن اجمال وظائف الإدارة المالية في الوظائف الخمس التالية<sup>(1)</sup>:

- (1) التخطيط المالي:** و هو نوع من أنواع التخطيط ساعد في الإعداد المستقبلي حيث أن تقديرات المبيعات و المصاريف المستقبلية الرأسمالية توجه تفكير المدير المالي نحو المالية في المستقبل.
- (2) الحصول على الأموال:** من خلال إظهار التدفقات النقدية الداخلية و الخارجية خلال الفترة المالية التي تمثل الخطة.

**(3) الرقابة المالية:** و هي مقارنة الأداء المالي للمنشأة بالخطط الموضوعية و المحددة.

- (4) استثمار الأموال:** بعد قيام المدير المالي باعداد الخطط المالية و الحصول على الأموال من مصادرها عليه أن يتأكد من أن هذه تستخدم بحكمة و تستخدم اقتصاديا.
- كما عليه أن يتأكد من أن الاستخدام أدى إلى الحصول الأكيد على العوائد للمشروع و ذلك من استثمار الأموال في الأصول المختلفة حيث أن كل أصل من الأصول المتداولة أو الثابتة يمثل استثمارا للأموال و من المهم جدا أن يتمكن المشروع بمرور الوقت من الحصول على أمواله التي استثمرها في هذه الأصول لتسديد التزاماته.<sup>(2)</sup>

- (5) مواجهة المشاكل الطارئة:** إن الوظائف السابقة هي وظائف دورية للإدارة المالية و المدير المالي، و لكن قد تظهر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة و غير متكررة و قد لا تحدث خلال المشروع، و يجب على المدير المالي مواجهتها، و ايجاد الحلول المناسبة لها و في الوقت المناسب<sup>(3)</sup>.

(1) حسين عطا نعيم: دراسات في التمويل، الطبعة الأولى، 1999، ص 3.

(2) عبد العزيز شيماء: الإدارة المالية، مؤسسة الجمعية الاسكندرية، مصر، ص 4.

(3) -حسين عطا غنيم. مرجع سابق ذكره. ص 3.

**المطلب الرابع: العوامل المحددة لاختيار نوع التمويل**

عندما تقرر المنظمة نوعية الأصول التي ترغب في اقتنائها أو المشاريع التي تهدف إلى إنجازها، فإنها تقيم مختلف مصادر التمويل المحتملة في ضوء الاعتبارات التالية<sup>(1)</sup>:

- حجم الأموال التي تحتاجها المنظمة و الفترة الزمنية التي سيتم توظيف الأموال خلالها.
  - تكلفة التمويل مقارنة مع معدل التكلفة السائدة و مع عائد الاستثمار المتوقع.
  - آجال التسديد و تزامنها مع التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها من استغلال المشاريع الممولة.
  - القيود التي يفرضها الممولون على المنظمة المقترضة كشروط عدم الاقتراض.
  - عدم توزيع الأرباح و المحافظة على معدلات محددة من النسب المالية طوال فترة الاقتراض.
- و إضافة إلى هذه الاعتبارات نذكر مايلي<sup>(2)</sup>:

- تعتبر الملائمة بين طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام عملية ضرورية لإيجاد ارتباطات بين التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها من الأصول الممولة.
- تحسين العائد على حقوق أصحاب المنظمات بشكل أفضل مما لو كانت عليه المنظمات الممولة جميعها من قبل أصحابها أي دون قروض. أما اذا كانت كلفة الاقتراض أعلى من العائد المحقق من الموجودات فإن نتائج الرفع المالي ستكون عكسية حيث سينخفض العائد على حقوق المالكين.
- و لأن أحد العوامل المحددة للإستراتيجية المالية هي اختيار التمويل الملائم، فينبغي على المنظمة المفاضلة بين المصادر المتاحة و اختيار الأنسب منها بما يحقق التوازن بين العائد و المخاطر.

**المطلب الخامس: أنواع التمويل**

يمكن النظر إلى التمويل من عدة زوايا ترصد من خلالها أنواع التمويل و<sup>(3)</sup> هي:

الفرع الأول: من زاوية المدة التي يستغرقها: و بموجبها يقسم التمويل إلى :

**أولا: تمويل قصير الأجل:** و يقصد بها الأموال التي لا تزيد مدة استعمالها عن سنة، كالمبالغ النقدية التي تخصص لرفع الأجور و شراء المواد و التوسع الموسمي و غيرها من المدخلات اللازمة لإتمام

(1)-أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم لنشر و التوزيع. الجزائر 2008، ص 26

(2)-خالد الراوي، نضال الرمحي، عبد الله بركاتن. نظرية التمويل الدولي. دار المنهج الطبعة الأولى، الأردن 2000 ص 20.

(3)-شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الدار الجامعية الاسكندرية ، الطبعة الثانية، مصر، ص22

العملية الإنتاجية، والتي يتم تسديدها من الحصيلة المنتظرة للفعاليات الجارية نفسها، و على العكس المنظمات الصناعية التي تعتمد كثيرا على الائتمان المصرفي كمصدر أساسي للتمويل قصير الأجل فإن المنظمات التجارية و المشروعات الصغيرة تفضل الائتمان التجاري.

ثانيا: تمويل متوسط الأجل: تتراوح مدته بين سنتين و خمس سنوات و أحيانا سبع سنوات، و موضوعه في الغالب تمويل مشروع المشتريات و الممكنة و الربحية المنتظرة من هذا التمويل تساعد على الوفاء بتسديد القرض و تلجأ المنظمة عادة في الحصول على هذا النوع من بنوك متخصصة كما يمكننا إصدار القرض السندي.

ثالثا: تمويل طويل الأجل: ينشأ من الطلب على الأموال التكوين رأس المال الثابت، و تزيد مدته عن خمس سنوات ، تمنحه في الغالب منظمات متخصصة (بنوك استثمار) لقاء ضمانات تكافلية أو رهن عقاري، و إذا كان هذا المصدر غير متاح تلجأ المنظمة إلى اصدار أسهم و سندات.

يلاحظ أن هذا التقسيم تقسيم كلاسيكي-نظري- و قد بدأ يفقد أهميته عمليا اذ تعد هناك حدودا فاصلة بين العمليات التي يمارسها المشروع، كما أن انتشار ظاهرة تجديد مواعيد استحقاق الديون قد ألغى الحدود الزمنية التي تفصل بين الأنواع السابقة ، إذ من الممكن أن يتحول التمويل قصير الأجل اذ كان في شكل قرص مثلا إلى متوسط الأجل و بالمثل يمكن أن يتحول التمويل متوسط الأجل إلى طويل الأجل.

الفرع الثاني: من زاوية مصدر الحصول عليها: و منها يقسم التمويل إلى : (1)

**أولاً : تمويل ذاتي:** و يقصد به الأموال المتولدة من العمليات الجارية الشركة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية و يرى دوبلانز أن : التمويل الذاتي يمكن المنظمة من تغطية الاحتياجات المالية لسداد الديون و تنفيذ الاستثمارات و زيادة رأس المال العامل و يفرق بين نوعين من التمويل الذاتي، نوع يهدف إلى المحافظة على الطاقة الإنتاجية و الإيرادية للمنظمة و يشمل أموال الامتلاك و احتياطي ارتفاع الأصول الرأسمالية و النوع الثاني يهدف إلى التوسع و تنمية المنظمة و يتكون من تركز المدخلات المتأتية الأرباح المحجوزة و الاحتياطات المعلنة.

ثانياً: تمويل خارجي: يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية و على رأسها البنوك و المنظمات المتخصصة أو باللجوء إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء المحلية أو أجنبية بواسطة التزامات (قروض، سندات و أسهم). و يمكن أن نميز أيضاً بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص لأفراد أو منظمات) و بين التمويل الخاص الذي تكون مصادره موارد الدولة أو منظماتها حيث تختلف الأهمية النسبية لكل من هذين النوعين من بلد لآخر حسب طبيعة النظام الاقتصادي للبلد، فبينما يسود التمويل الخاص البلدان الرأسمالية يحتمل التمويل العام البلدان الاشتراكية و البلدان النامية التي تنتهج طريق التنمية غير الرأسمالية.

يتخذ التمويل الخارجي شكلين متميزين من حيث أثرهما على المشروع:

\* تمويل مؤقت في شكل قروض تقليدية و هي الصيغة الشائعة في التمويل الخاص.

\* تمويل نهائي في شكل إعانات تمنحها الدولة للمشروع الذي ترى مصلحة في تشجيعه.

الفرع الثالث: من زاوية الغرض الذي يستخدم من أجله : يصنف إلى نوعين (2) :

**أولاً: تمويل الاستغلال:** ينحرف إلى تلك الأموال التي ترصد إلى مواجهة الاحتياجات و المعاملات قصيرة الأجل و التي تتعلق بتنشيط الدورة الإنتاجية في المنظمة، و ينطوي هذا النوع بدوره إلى نوعين من التمويلات:

(1) حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة، مدخل لاتخاذ القرارات، الدار الجامعية بيروت، لبنان 1990، ص 489  
(2) بوالحية عبد الحليم. العجز المالي و مشكل التمويل في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1998، ص 21.



\*أموال تتطلبها دورة الاستغلال باستمرار و لا يمكن للمشروع الاستغناء عنهما طوال حياته و التي تعرف برأس المال الدائم، هذه الأموال يجب تدبيرها من مصادر دائمة شأنها كشأن الأصول الثابتة.

\*أموال تتطلبها دورة استغلالية واحدة أو عدد محدود من الدورات و هي التي تعرف برأس المال العامل المتغير، و هذه الأموال يجب تدبيرها من مصادر وطنية كالقروض القصيرة فإذا دبرت من مصدر دائم عطلت جزء من المدة التجارية فنقل بذلك ربحية المشروع.

**ثانيا: تمويل الاستثمار:** يمثل في الأموال الخاصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة انتاجية جديدة أو توسع الطاقة للمشروع، كافتناء الآلات و التجهيزات و ما إلى ذلك من المعطيات التي تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي للمشروع، هذا النوع يعبر عن انتقال رأس المال إلى رأس مال منتج.

يتضح مما سبق أن هناك خاصيتان أساسيتان تميزان بين تمويل الاستغلال و تمويل الاستثمار هما:

\*إن عائد الاستثمار يتحقق بعد فترة زمنية طويلة بعد حدوث الاتفاق، و إن هذا العائد لا يتحقق دفعة واحدة و إنما يتوزع على عدة دورات انتاجية.

\*زيادة عنصر عدم التأكد المرتبط بالتقديرات و الإيرادات و تكاليف الاستثمار الناتج على طول الفترة التي يستغرقها النشاط الاستثماري و ما تفتحه من احتمالات تغيير المعطيات عند نهاية الفترة عن بدايتها، الشيء الذي يجعل تمويل الاستثمار يحظى بعناية خاصة بما يترتب عنه من آثار على مردودية و نمو المشروع و درجة المخاطر التي يتعرض لها.

المطلب السادس: مخاطر العجز عن التمويل ووسائل علاجها:

الفرع الأول: أسباب ظهور مخاطر العجز عن التمويل:

تنشأ الأخطار المالية المؤدية إلى العجز بسبب<sup>(1)</sup>:

- المخاطر المالية التي يترتب عليها أحد عناصر الأصول المادية الملموسة بفعل بعض الحوادث مثل الحريق، السرقة.... و التي يترتب عليها فقد هذه الأصول أو تلفها.
- المخاطر الفنية الناتجة عن التوسع في الإنتاج مع نقص الكفاءات البشرية القادرة على استيعاب هذا التوسع فنيا و تكنولوجيا سواء من حيث طرق و أساليب الإنتاج أو تشغيل المعدات و الآلات الجديدة.
- المخاطر الاقتصادية الناتجة عن تدهور في الطلب على المنتجات في السوق و شدة المنافسة أو عند تحول السوق من سوق مخطط إلى سوق يركز على اقتصاد السوق أو بسبب عدم القدرة على مستلزمات الإنتاج التي تكفل انتظام برامج التي تكفل انتظام برامج الإنتاج وفقا لما هو مخطط، و تزداد هذه المخاطر طبقا لنوع السلعة التي يتم انتاجها و الخصائص التسويقية المميزة لها.
- المخاطر المالية الناتجة من الاعتماد المتزايد على الديون كمصادر مالية خارجية وارتفاع التكاليف السنوية بمعدل أكبر من معدل الزيادة في إيرادات النشاط المادي ، وارتفاع الديون المعدومة وارتفاع التكاليف السنوية بمعدل أكبر من معدل الزيادة في إيرادات النشاط الجاري وارتفاع الديون المعدومة، وارتفاع فترة تحصيل مديونيات البيع الأجل من انحدار ربحية العمليات الجارية من سنة لأخرى و معدل العائد على الأموال المستثمرة في الأصول.

الفرع الثاني: وسائل علاج مخاطر العجز عن التمويل:

أولاً: الوسيلة الأولى

- تقوم المنظمة باتخاذ العديد من الإجراءات التي تتناسب مع نوع العجز أو بسببه و التي قد يترتب عليها تحمل المزيد من النفقات مثل القيام ببحوث التسويق أو تكوين مخزون كاف من مستلزمات الإنتاج أو بالتأمين على الأصول المادية الملموسة أو عن طريق تكوين مخصصات الديون المعدومة أو المشكوك في تحصيلها و هذا الأسلوب في معالجة مخاطر التمويل يتطلب من إدارة المنظمة أن تكون قادرة على

(1) آسيا بلميلي و آخرون، البنوك التجارية و دورها في تمويل الاستثمارات بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية. مذكرة تخرج ليسانس، جامعة قسنطينة، الجزائر 2008-2009، ص 71.

التنبؤ بنوع الخطر أو التكاليف المترتبة عن حدوثه و مقارنتها بالتكاليف الإضافية التي يتم تحميلها للاحتياط و الحذر من وقوعه.

### ثانياً: الوسيلة الثانية

مواجهة المخاطر العامة الجماعية التي تصيب عدداً من المنظمات الشقيقة أو التي تعمل في مجال نشاط واحد، و يتمثل هذا الأسلوب في تكوين صندوق لمواجهة المخاطر، يتحمل تكلفة تمويل هذا الصندوق المنظمات المشتركة في تكوينه و قد يكون هذا الصندوق في شكل منظمة مستقلة ذات شخصية معنوية تشتمل أموال الصندوق في مجالات استثمار آمنة أو يكون في شكل تكاليف منتظمة تتحملها المنظمات ويتم إيداع أقساط و ودائع لدى البنك المركزي التجاري و أبسط مثل على ذلك إيداع جزء من النقود في حساب الودائع لأجل لدى البنوك و لا ينطبق هذا الأسلوب إلا على المخاطر التي يمكن توقعها.

### المبحث الثاني: مصادر تمويل المنظمات الخارجية و الداخلية

#### المطلب الأول: التمويل الخارجي:

#### الفرع الأول: تعريفه<sup>(1)</sup>:

يعنى تمويل الاستثمارات الجديدة في المنظمة بالاعتماد على الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية و تحصل المنظمة على تلك الأموال شروط و اجراءات يحددها سوق المال و عائد الفرصة البديلة و عليه فعمليات التمويل الخارجية تحتاج إلى وقت أطول من التمويل الذاتي من أجل دراسة الوضع، المال و التكلفة و العائد المتوقع جراء ذلك.

يعتبر التمويل الخارجي مكمل للتمويل الداخلي من أجل تغطية الاحتياجات المالية الاستثمارية الجارية لأنه في حال عدم تغطية المنظمة لاحتياجاتها المالية، فإنها تلجأ إلى التمويل الخارجي و الذي يتمثل في:

- زيادة رأس المال، إصدار الأسهم الجديدة، عادية أو ممتازة كما في منظمة المساهمة أو زيادة مبالغ الشركاء في شركات الأشخاص.

(1) عبد الكريم عميمور و آخرون، التمويل عن طريق البورصة لمؤسسة اقتصادية. مذكرة تخرج ليسانس، جامعة قسنطينة، الجزائر 2002+2003. ص: 6،7

(2) منير شاعر اسماعيل عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرار. دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن 2008. ص-ص 289-292.

- الاقتراض: الحصول على قروض من البنوك، و إصدار سندات قرض و منه نسب من التعريف التالي:

أن التمويل الخارجي للمنظمة يقصد به زيادة رأس مال المنظمة عن طريق طرح أسهم جديدة للبيع في حالة الأموال، أما حالة شركة الأشخاص فتكون زيادة رأس مال المنظمة عن طريق زيادة حصص الشركاء أو ادخال شركاء جدد.

### الفرع الثاني: مصادر التمويل الخارجي

أولا الأسهم: يتكون رأس مال المنظمة من عدد من الحصص المتساوية، و يطلق على كل حصة لفظ "سهم" و هذه الأسهم يمكن تقسيمها إلى قسمين<sup>(1)</sup>:

الأولى لها الحق في الأرباح الموزعة لذلك تسمى بالأسهم الممتازة و أصحابها هم الملاك الممتازين، و هذه الأسهم غالبا ما تكون ممتازة الأصول المنظمة، أي لها حق الحصول على قيمتها الاسمية مضاف إليها أرباح مجمعة قبل أن نحصل على حملة الأسهم الأخرى، أما النوع الثاني من الأسهم فيكون لها الحق فيما تبقى من الأرباح و أيضا فيها تبقى من الأصول و هذه الأسهم العادية و حملتها هم الملاك الباقون.

### الأسهم العادية:

تعريفها<sup>(1)</sup>: يعرفها محمد عبد العزيز: بأنها عبارة عن أوراق مالية طويلة الأجل تمثل سند ملكية له قيمة اسمية و قيمة دفترية و قيمة سوقية و كذلك قيمة تصفيرية<sup>(2)</sup>.

### تقويم الأسهم العادية<sup>(3)</sup>:

- **الأسهم العادية من وجهة نظر المنظمة:** تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر المنظمة و سيلة من الوسائل الرئيسية لتمويل طويل الأجل، و عليه إصدار الأسهم بواسطة المنظمة المساهمة لا يمكن اعتبارها عملية روتينية عادية تقوم بها باستمرار بل هي عملية خاصة و قليلة الحدوث ففي كثير من الحالات نجد المنظمة المساهمة تصدر الأسهم العادية مرة واحدة خلال مدة حياتها.

(1) جميل أحمد توفيق: أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية بيروت، لبنان. ص 381.  
(2) سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة الاشعاع الاسكندرية، مصر 2000، ص 15.  
(3) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره. ص-ص 613-618

- **القيم المختلفة الأسهم<sup>(1)</sup>**: تعتبر مشكلة التقييم من أصعب المشاكل في ميدان تمويل المنظمات و يزيد من صعوبة المشكلة تعدد المداخل المختلفة التي يمكن استخدامها لغرض التقييم فالسنية للأسهم العادية يجب التمييز بين القيمة الاسمية للسهم و القيمة الدفترية و القيمة السوقية.
- (2) القيمة الاسمية**: هي القيمة المكتوبة على ظهر الصك و المنصوص عليها في العقد التأسيسي للمنظمة إلا أنه يمكن تخفيضها في بعض الحالات من خلال سياسات تتجزها المنظمة كسياسة اشتقاق الأسهم و التي تعطي الحق للماسهم في الحصول على جزء من سهم و الذي يترتب عليه زيادة في عدد الأسهم المتداولة.
- (3) القيمة الدفترية**: فهي تمثل قيمة حقوق الملكية، التي لا تضمن قيمة الأسهم الممتازة، مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة.
- (4) القيمة السوقية**: فهي تمثل سعر تداول السهم في سوق رأس المال و قد تكون هذه القيمة أكبر أو أقل من القيمة الاسمية أو القيمة الدفترية. فإذا كانت المنظمة مثلا تحقق أرباحا و يتوقع أن تستمر كذلك في المستقبل فإن سعر السوق يتوقع أن يكون أعلى من القيمة الدفترية أو أعلى من القيمة الاسمية للسهم.
- **حقوق الأسهم العادية**: تتمثل في<sup>(2)</sup>:
  - **الحقوق الجماعية لمساهمين**: يتمتع حاملوا الأسهم العادية بحقوق جماعية كملاك مجتمعين و ليسوا منفردين و منها.
    - حق تعديل عقد تأسيس المنظمة بعد موافقة الجهة الحكومية المختصة.
    - حق وضع و تعديل نظام الداخلي للمنظمة.
    - حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة المنظمة.
    - حق تفويض إدارة المنظمة في بيع الأصول التالية.
    - حق تغيير حجم الأسهم العادية المصرح بها.

(1) -محمد سويلم: الإدارة المالية في قطاع العمال، مطبعة النيل الجيزة، مصر. ص 380.

(2) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره. ص-ص 15-18.

▪ **الحقوق الخاصة بكل سهم:** يتمتع حاملوا الأسهم العادية كذلك بحقوق معينة كأفراد مالكيين فهم هذه الحقوق هي:

حق التصويت وفقا لطريقة المنصوص عليها بعقد تأسيس المنظمة.

الحق في نقل الملكية للأسهم التي يملكونها إلى أشخاص آخرين.

الحق في فحص و تدقيق الدفاتر و سجلات المنظمة.

▪ **الحق على رقابة المنظمة:** يتمتع حاملوا العادية من خلال حق التصويت بحق قانوني في الرقابة على المنظمة و لكن في المنظمة المساهمة التي يتكون جميع أو معظم أعضاء مجلس الإدارة فيها من المديرين الرئيسيين و الممثلين للمنظمة. لهذا يمكن أن يكون مجلس إدارة المنظمة خاضعا لسيطرة و رقابة هؤلاء المديرين و ليس لرقابة مالكي هذه المنظمات، و بالرغم من هذا هناك دلائل واقعية كثيرة تبين بأنه في استطاعة حمل الأسهم لتلك المنظمة استعادة الرقابة و السيطرة على المنظمة التابعة عند عدم رضاهم عن السياسات المتبعة في هذه المنظمة.

▪ **الحق في المخاطرة:** و على الجانب الآخر يتضمن حق ملكية المنظمة المساهمة التي يتحملها حاملوا الأسهم العادية. فعند التصفية نجد بأن المساهمين العاديين هم آخر من يحق لهم المطالبة بحقوقهم على أصول المنظمة، و لهذا فأجزاء من رأس المال الذين يمولون به المنظمة يعتبر بمثابة صفات لحقوق الدائنين في حالة حدوث خسائر عند تصفية المنظمة.

**الأسهم الممتازة<sup>(1)</sup>:** تشبه الأسهم العادية الأسهم الممتازة كلاهما يقبل أموال الملكية في المنظمة المساهمة و هنا تشابه بينهما. أيضا من الناحية أن المنظمة ليست ملزمة بدفع عائد ثابت على هذا النوعين من الأوراق النقدية فالعائد في الحالتين يتوقف على تحقيق المنظمة للأرباح و رغبتها في التوزيع المشترك كل من النوعين أيضا في أنهما يستحقان العائد فقط بعد دفع أو الأخذ في الحسبان جميع التكاليف و لكن هناك اختلافات رئيسية بين السهم الممتاز و العادي فيما يتعلق في الحصول على الأرباح الموزعة.

نجد عادة أن هناك حد أقصى لمقدار العائد الذي يمكن لحملة الأسهم العادية الحصول عليها.

غالبا لا يكون لحملة الأسهم الممتازة الحق الدائم للتصويت.

(1) المرجع نفسه.

تقويم الأسهم الممتازة

• الأسهم الممتازة من وجهة نظر المنظمة: هناك عدة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمة المساهمين إلى إصدار الأسهم الممتازة و من هذه الأسباب:

(5) زيادة الموارد المتاحة للمنظمة: فالأسهم الممتازة تقابل رغبات النوع المحافظ سببا من المستثمرين فمثلا منظمات تفضل الأهم الممتازة على الأسهم العادية و رغما من أن العائد على الأسهم الممتازة أقل من العائد على الأسهم العادية إلا أنه أعلى من العائد على السندات و خاصة السندات الحكومية و بالتالي فإن إصدار المنظمات الأسهم الممتازة و التي تلقى قبولا على هذا النوع من المستثمرين<sup>(1)</sup>.

(6) المتاجرة بالملكية: تستطيع المنظمة إصدار الأسهم الممتازة أن تحقق أرباحا إضافية كحملة الأسهم العادية إذا أمكن جعلها بمعدل يزيد عن المعدل المحدد في عقد الإصدار و تعتبر عملية اقتصادية مريحة<sup>(2)</sup>.

الشروط الرئيسية لإصدار الأسهم الممتازة: تتمثل هذه الشروط فيما يلي<sup>(3)</sup>:

• أولوية المطالبة بالأصول و العوائد: إن الكثير من الشروط المتعلقة بالأسهم الممتازة تصمم لتقليل مخاطر المشتري لها في ضوء المخاطر التي يتحملها جملة الأسهم العادية و عادة ما يكون للأسهم الممتازة أولوية المطالبة على المكاسب و الأصول و هنا شرطان هما:

**الشرط الأول:** يذكر أنه بدون موافقة جملة الأسهم الممتازة لا تستطيع المنظمة إصدار الأوراق المالية ذات أولوية عن المكاسب أو مساوية الأسهم الممتازة لا تستطيع المنظمة إصدار الأوراق المالية ذات أولوية عن المكاسب أو مساوية للأسهم الممتازة بهدف الاحتفاظ بالمكاسب في المنظمة و هذا يتطلب مستوى أدنى من الأرباح المحتجزة قبل التصريح بتوزيع الأسهم العادية و لكن بتأكد وجود أصول سائلة و التي يمكن تحويلها إلى نقدية لدفع توزيعات لابد من حد أدنى من نسبة التداول.

(1) سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص-ص 54-55

(2) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره ص 619

(3) سمير محمد عبد العزيز، التاجير التمويلي. مكتبة الاشعاع الاسكندرية، مصر 2000 ص 50.

- القيمة الاسمية: عادة ما يكون للأسهم الممتازة قيمة اسمية و هذه القيمة لها معنى لكي تحدد القيمة الاسمية المبلغ المستحق، كامل الأسهم الممتازة عند التصفية .
- تراكم الأرباح: تصدر معظم الأسهم الممتازة بحيث تكون متراكمة الأرباح و لهذا فإن كل الأرباح الخاصة بالأسهم الممتازة لفترة سابقة يجب أن تدفع قبل دفع التوزيعات للأسهم العادية. إن تراكم الأرباح تكون بمثابة أداة لحماية حامل الأسهم الممتازة، و إذا لم تكن الأسهم الممتازة متراكمة الأرباح فإن الأهم العادية و الممتازة قد لا يدفع لهما توزيعا لعدة سنوات و يمكن للمنظمة عند اذا أن تغطي توزيعات كبيرة للأسهم العادية و مدفوعات محددة للأسهم الممتازة.

#### ثانيا: السندات

تمثل السندات الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، لأنها في واقع الأمر عبارة عن قرض طويل الأجل ينقسم إلى أجزاء متساوية القيمة، يطلق على كل منها اسم سند حيث تصدره المنظمة و يعطى كامل الحق في الحصول على القيمة الاسمية في تاريخ الإستحقاق كما يعطيه أيضا الحق في الحصول على عائد فوري يتمثل في نسبة مئوية من القيمة الاسمية<sup>(1)</sup>.

#### • تقويم السندات<sup>(2)</sup>:

**السندات من وجهة نظر المنظمة:** تعتبر السندات المصادر الرئيسية التي تمكن المنظمة من الحصول على ما يلزمها من الأموال الدائمة و لكننا نعلم أن المنظمة يمكنها الحصول على تلك الأموال عن طريق إصدار الأسهم بنوعيتها و بالتالي فما هي العوامل التي تدفع المنظمة المساهمة إلى إصدار السندات بدلا من الأسهم؟

توجد في الحقيقة عوامل متعددة تدعوا المنظمات المساهمة إلى إصدار السندات و من أهم هذه العوامل ما يلي:

**1- المتاجرة بالملكية:** يكون إصدار السندات عملية مربحة لو استطاعت المنظمة استثمار الأموال المقترضة بمعدل يزيد عن معدل الفائدة المدفوع.

لو افترضنا أن المنظمة تحقق 15% عائد على أموالها، فلو أصدرت سندات تحمل فائدة 4% فإن الفرق بين المعدلين يؤدي إلى زيادة معدل الأرباح التي يمكن توزيعها على ملاك المنظمة.

(1) أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره ص 395.



2- **التكلفة:** عادة تكون السندات أقل تكلفة من الأسهم، فالمستثمرين لا يقدمون على استيراد الا إذا كان احتمال الربح كبير بالمقارنة مع الفائدة الخاصة بالسندات.

3- **الميزة الضريبية:** ينطوي إصدار السندات على ميزة ضريبية نظرا لأن سعر الفائدة على السندات يعتبر من النفقات التي تاخذ في الحساب الأرباح الخاضعة للضريبة، هذا بينما يعتبر عائدات الأسهم بنوعها توزيعا للأرباح و ليس من النفقات<sup>(1)</sup>.

• **أنواع السندات:** تتمثل في<sup>(2)</sup>:

**السندات المضمونة بأصول المنظمة:** قد تصدر المنظمة الأعمال السندات بضمان بعض الأصول كالأراضي أو المباني أو الآلات و حتى يكون كاملها الأولوية في استرداد مستحقته من الأصول المرهونة و بالتالي لا يحق للمنظمة المعنية التصرف في تلك الأصول بالبيع أو التنازل.

**السندات الغير مضمونة:** على العكس فإن السندات الغير مضمونة تمثل دينا عاديا غير مرتبط بأي أصل من أصول المنظمة و عليه فإن عقد الإصدار عادة ما يتضمن صراحة عدم قيام المنظمة بأي عمل قد يضر بجملة هذا النوع من السندات كعدم إصدار مثل هذه السندات مرة أخرى.

**سندات المنظمة:** يشبه هذا النوع من السندات الأسهم الممتازة للمنظمة حيث تمنح المستثمر الحق ليس فقط في الفوائد الدورية بل و في جزء من أرباح المنظمة.

**السندات ذات الدخل:** يتماشى هذا النوع من سندات الدخل مع احتياجات البنوك الإسلامية لا يجوز كحملتها المطالبة بالفوائد في البنوك التي لا تحقق فيها المنظمة أرباحا.

**الفرع الثالث: مزايا و عيوب التمويل الخارجي**

**أولا: مزايا الأسهم العادية<sup>(3)</sup>:**

- ليس لها تاريخ استحقاق
- بما أن الأسهم العادية توفر الضمان الذي يعتمد عليه القانون فإن بيع الأسهم العادية يزيد من القدرة الائتمانية للمنظمة من خلال جذب فئات معينة من المستثمرين حيث:
- يكون العائد المتوقع منها أعلى من العائد المتوقع من السندات و الأسهم الممتازة.

(1)-المرجع نفسه

(2)-أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره ص 73، 74

(3)- سمير محمد عبد الغزيز. مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

- بما أنها تمثل ملكية المنظمة فإنها تزود المستثمر بحماية ضد التضخم النقدي و بصورة أفضل من الحماية التي توفرها السندات أو الأسهم الممتازة حيث ترتفع قيمة الأسهم العادية عادة عند ارتفاع قيمة الأصول الحقيقية أثناء فترة التضخم النقدي.

#### ثانيا: عيوب الأسهم العادية<sup>(1)</sup>:

- يؤدي بيع الأسهم العادية الجديدة إلى اعطاء عدد أكبر من المستثمرين الحق في المشاركة في أرباح المنظمة و على ذلك فإن الاعتماد القروض قد يمكن المنظمة من الحصول على التمويل اللازم بتكلفة ثانية و أقل بينما الإعتماد على الأسهم العادية في التمويل يؤدي إلى وجود مالكين جدد لهم حقوق مساوية في المشاركة في صاف دخل المنظمة.
- أن تكون تكاليف إصدار و بيع الأسهم العادية أعلى من تكاليف و بيع السندات و الأسهم الممتازة و يرجع السبب في ذلك إلى:
  - أن تكاليف تقييم الاستثمارات باستخدام الأسهم أعلى من تكاليف تقييم الاستثمارات عن طريق السندات.
  - تتضمن الأسهم العادية مخاطر أعلى من المخاطر التي تتضمنها الأسهم الممتازة و السندات.

#### ثالثا: مزايا الأسهم الممتازة<sup>(2)</sup>:

- على عكس السندات، لا تلزم المنظمة بدفع فوائد ثانية للأسهم الممتازة
- تستطيع المنظمة أن ترغب في التوسع نتيجة ارتفاع قدرتها الايرادية أن تحصل على مكاسب أكثر ارتفاعا للملاك الرئيسيين.
- تسمح الأسهم الممتازة للمنظمة بتجنب المشاركة في الرقابة على المنظمة من خلال المساهمين للتصويت.
- على عكس السندات فإن الأسهم الممتازة تمكن المنظمة من الحفاظ على أصولها القابلة للرهن.

(1) المرجع نفسه، ص 28، 29.

(2) سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره. ص 53

رابعاً: عيوب الأسهم الممتازة<sup>(1)</sup>:

- يجب أن تباع الأسهم الممتازة على أساس عائد أعلى من عائد السندات، إن العوائد على الأسهم الممتازة لا تخضع كمصروف ضريبي و في هذه الحالة:
- تجعل تكلفتها مرتفعة مقارنة بتكلفة السندات.
- إنها توفر له دخلاً معقولاً بشكل ثابت.
- إن حامل السهم الممتاز له الأولوية لمطالبة على أصول المنظمة عند تصفيتها بالمقارنة مع حامل السهم العادي.

خامساً: مزايا و عيوب السندات<sup>(2)</sup>: تتمثل في:

مزايا السندات: إن تكلفة السندات محددة من قبل حامليها، فحاملوها لا يشاركون المنظمة في الأرباح العالية التي تحققها. بالإضافة إلى تكلفتها المحددة، فإن عائد السندات غالباً ما يكون أقل من عائد السهم العادي.

- لا يشارك حملة السندات مالكي المنظمة في الرقابة على استحقاق القرض.
  - إن مدفوعات الفو
- عيوب السندات: إن تكلفة السندات إذا تدببت مكاسب المنظمة قد تصبح غير قادرة على دفع هذه التكلفة.

إن المخاطر العالمية تؤدي إلى ارتفاع الرسملة على حقوق الملكية.

- إن السندات عادة ما يكون لها تاريخ استحقاق محدد و إن المدير المالي للمنظمة يجب عليه تكوين احتياطي لتسديدها في معادها

طالما أن السندات طويلة الأجل هي التزام لفترات طويلة فإنها تتضمن مخاطر و يمكن أن تتغير.

المطلب الثاني: مصادر التمويل الذاتي (الداخلي)

الفرع الأول: تعريف التمويل الذاتي:

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل الداخلية التي تلعب دوراً هاماً في تنمية المنظمة و تطويرها من حيث أنه يضمن زيادة الأصول الاقتصادية دون اللجوء إلى مصادر خارجية للحصول على الموارد المالية لإقتنائها، و لتحديد مفهوم التمويل الذاتي، يمكن غطاء التصورات التالية:

(1)-المرجع نفسه، ص 51

(2)-المرجع نفسه.

يعرفها أحمد بوراس على أنها: >>الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمنظمة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية و هو يمكن المنظمة من تغطية الاحتياجات المالية، اللازمة لسداد الديون، و تنفيذ الاستثمارات و زيادة رأس مال العمال<<(1).

من التعريف السابق نقترح التعريف التالي:

هو العائد الذي تحصل عليه المنظمة من عملياتها الجارية دون اللجوء إلى مصادر خارجية مما يوفر للمنظمة السيولة الجاهزة أو اللازمة لتغطية احتياجاتها من جهة و زيادة رأس المال من جهة أخرى. كما يعرفه G. Depilens : >>أن التمويل الذاتي يمكن المنظمة من تغطية الاحتياجات المالية اللازمة لسداد الديون و تنفيذ الاستثمارات و زيادة رأس المال العامل، غير أن قدرة المشروعات في الاعتماد على هذا المصدر في تمويل احتياجاتها. نوع يهدف إلى المحافظة على الطاقة الإنتاجية و الادارية للمنظمة و يشمل أموال الاستهلاك الاحتياطي و نوع آخر يهدف إلى التوسع و تنمية المنظمة و يتكون من تراكم المدخرات المالية من الأرباح المحتجزة<<.

و من التعريف السابق نستنتج أن التمويل له هدفين هما: هدف المحافظة على الطاقة الإنتاجية، و الهدف الثاني، التوسع و تنمية المنظمة.

يعرفه الطاهر لطرش على أنه عبارة عن >>مفهوم بين القدرات الذاتية للمؤسسة على تحمل تمويل الاستثمارات التي تقوم بها<<(3).

من التعريف، نستنتج أن التمويل الذاتي هو عبارة عن القدرات و الامكانيات الداخلية للمنظمة على تمويل استثماراتها. من التعاريف السابقة نستنتج أن:

التمويل الذاتي هو تمثيل الثروة التي بحوزة المنظمة المالية، بمعنى أنه عبارة عن الامكانيات الداخلية للمنظمة على تمويل استثماراتها و تغطية احتياجاتها من جهة و زيادة رأس المال من جهة أخرى، و هذا بغرض المحافظة على الطاقة الإنتاجية أو التوسع و تنمية المنظمة.

(1) أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص: 27، 28.

(2) عبد الحكيم، العجز المالي و مشكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. رسالة ماجستير جامعة قسنطينة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر 1998، ص 36.

(3) الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر 2001، ص 151.

الفرع الأول: أهمية التمويل الذاتي و تكلفته:

أولاً: أهمية التمويل الذاتي<sup>(1)</sup>:

بحفظ للإدارة المالية للمشروع رقابتها و إشرافها على الأعمال، يوفر للمشروع الكثير من الجهد و المال الذي يبذل في سبيل الحصول على الأموال الخارجية مثل عمولة البنك و مصاريف الحملة الإعلامية و غيرها من المصاريف الأخرى.

لإن الاحتفاظ بجزء من الأرباح داخل المنظمة نتيجة الرغبة في الحصول على مصادر التمويل الخارجي يحقق للمنظمة النمو و التقدم و الإدارة الناجحة إلى التحمل بصفة دائمة على زيادة حجم أعمالها و أرباحها للحفاظ على مركزها التنافسي.

على الرغم من النزايا التي يحققها التمويل الذاتي للمنظمة إلا أنه يحتاج في كثير من الأحيان إلى أموال إضافية في حالة عجز التمويل الداخلي على تحقيق الأهداف المسطرة. فإن اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجي يبقى ضروري في أغلب الأحيان فيتم اللجوء إلى الاقتراض الذي يتيح للمنظمة مرونة في سد حاجاتها من خلال توفير السيولة اللازمة.

ثانياً: تكلفة التمويل الذاتي<sup>(2)</sup>:

كغيره من مصادر التمويل فإن له تكلفة، لكن المشكلة الأساسية في صعوبة قياسها. يعتبر التمويل عن طريق الأموال المحتجزة أهم مصادر التمويل الداخلي فيس المنظمة، و تكلفة الأرباح المحتجزة تعادل نسبة المردود المطلوب من قبل المساهم العادي و السبب في الك يعود إلى ضرورة أخذ تكلفة الفرصة بعين الاعتبار.

تعتبر الأرباح المحتجزة عن الأرباح الصافية غير الموزعة و المتبقية في المنظمة و التي تعود في الواقع للمساهمين العاديين لأن المنظمة تكون قد سددت فوائد الديون و كالك فوائد الأسهم الممتازة.

و أمام إدارة المنظمة أحد الخيارين التاليين<sup>(3)</sup>:

- 1) توزيع الأرباح على جملة الأسهم العادية.
- 2) إعادة استثمارها في المنظمة في حالة اتخاذ إدارة المنظمة قرار باحتجاز هذه الأرباح، تكون قد حُجبت عن المساهم العادي فرصة استثمار تلك الأموال بنفسه في أي مجال آخر، و عليه يترتب

1) أسيا بلميلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

2) أحمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 80.

3) منير شاكر محمد و آخرون. التحليل المالي صناعة القرار، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثالثة، الأردن 2008 ص 291،292.

3- على الإدارة ضرورة استثمار هذه الأرباح المحتجزة بحيث تحقق ربحاً صافياً يعادل كحد أدنى  
4- نسبة المردود المطلوب من قبل المساهم العادي، و إذا كانت عاجزة عن تحقيق ذلك فعليها ترك  
فرصة ذلك الاستثمار للمساهم العادي بنفسه. أما في حالة توازن السوق المال فإن نسبة المردود  
المتوقع من السهم يجب أن يساوي المردود من السهم العادي كحد أدنى (دخل س.أ = دخل س.  
ع). مثلاً بافتراض عائد السهم = 18% فإن على إدارة المنظمة تحقيق مردود على سهم الأرباح = 18%  
كحد أدنى و إلا فإنه توزع الأرباح على لمساهمين ليتولى كل منهم استثماره بنفسه.

#### الفرع الثالث: خصائص التمويل الذاتي و أنواعه و مكوناته

أولاً: خصائصه: إن التمويل الذاتي الفعال يرتبط بالعديد من الظروف الداخلية و الخارجية التي لها  
علاقة مباشرة بالمنظمة في حد ذاتها أو بظروف السوق التمويلية<sup>(1)</sup>.

#### • الظروف المتعلقة بالمنظمة ( الظروف الداخلية):

إن اعتماد المنظمة على التمويل الذاتي و نجاعة دوره في تمويلها يتطلب أن تتوفر لديها الأموال النقدية  
باستمرار و بالقدر اللازم و الكافي لتحقيق إشباع المتطلبات الاستثمارية، يتوقف بدوره على مقدار  
الحجم المادي للمنظمة أي طاقتها الإنتاجية.

#### • الظروف المتعلقة بالسوق التمويلية (الظروف الخارجية):

إن السوق التمويلية يتكون من السوق النقدية و سوق رأس المال، فالسوق الأولى هي تلك السوق التي  
تتعامل بالإنتمان قصير الأجل و يكون أقل من سنة أما الثاني فهي تلك السوق التي تتعامل بالإنتمان  
طويل الأجل.

#### ثانياً: أنواع التمويل الذاتي<sup>(2)</sup>:

#### 1) التمويل الذاتي الحقيقي:

و هو من وجهة نظر صاحب المنظمة زيادة رأس مال المنظمة باقتطاع حصة من الربح المحقق بعد  
خصم الضريبة المترتبة عليه و قبل أن تتم عملية توزيع الربح الصافي، إذ يتخلى مالك المنظمة عن  
هذه الحصة لزيادة رأس المال.

(1) مصادر التمويل في المؤسسة، مقال منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي:

<http://www.ibndz.com/vb1t17863html05/01/2009-31/10/2010>

(2) محمد سعد الناباسي، المجلد السادس (العلوم القانونية و الاقتصادية) مقال منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي:

<http://www.arab-ency.com/indexphpmodule-pn-encvlopediasufunc:displayteemsid=912>

**(2) التمويل غير الحقيقي:**

يختلف عن التمويل الحقيقي الذي يتم عن تراكم جزء من الربح الصافي و الذي يصبح جزءا من رأس المال الأساسي في حين يوفر التمويل الغير الحقيقي من مصادر متنوعة منها ما يأتي من مزايا و اعتمادات ضريبية، مثل احتياطي ارتفاع الأسعار و احتياطي استبدال الآلات و غيرها التي تنص عليها القوانين الضريبية و مصادر أخرى مثل المبالغ المقطعة للضمان الاجتماعي، أي الرعاية الاجتماعية أو الاحتياطية المجمدة لأغراض معينة.

إضافة إلى ذلك يوجد نوعين من التمويل الذاتي هما:

• **تمويل ذاتي خاص بالمحافظة على مستوى النشاط:** و هو عبارة عن التمويل الذي هدفه المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمنظمة، حيث أن المنظمة تخصص أموالها لتحقيق الأهداف المسطرة لا أكثر، و يتكون عموما من الهلاكات.

• **التمويل الخاص بالتوسع:** في بعض الأحيان نجد أن التمويل الذاتي يفوق الانخفاض الذي يحدث في عناصر الأصول، و في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى استعمال ذلك الفائض في شراء استثمارات جديدة أو زيادة مخزونها أو حتى زيادة رأس مالها.

**ثالثا: مكونات التمويل الذاتي:**

**(1) الأرباح المحتجزة:** إن تحقيق الربح هو أحد الأهداف الأساسية و الضرورية لأي مؤسسة و هذا الربح تقوم المنظمة بتجزئته إلى عدة أقيام فمنه يذهب إلى المساهمين ليوزع عليهم و منه ما تحتفظ به و يسمى بالأرباح المحتجزة أو المحجوزة<sup>(1)</sup>.

و الأرباح المحجوزة هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع و الذي حققته المنظمة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو السنوات السابقة.

كما يعرف سمير العزيز بأنها جزء من حقوق الملكية الذي تستمده المنظمة من ممارسة عملياتها المربحة و يتمثل في المتبقي من الأرباح العامة.

وتمثل الأرباح المحتجزة أحد مصادر التمويل الذاتي فالمنظمة بدلا من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين تقوم بالاحتفاظ بجزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم الاحتياطي<sup>(2)</sup>.

(1) سمير عبد العزيز، التمويل و إصلاح خلل الهياكل المادية، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، 1997. ص 55

(2) سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار للتمويل التحليلي المالي، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، مصر، ص 46.

وسياسة توزيع الأرباح هي التي تحدد الجزء من الأرباح الذي يوزع على الملاك، و يقصد بسياسة توزيع الأرباح قرار تحديد الجزء من الأرباح الذي يوزع على الملاك و الجزء الذي يحتجز، و يتوقف لجوء المؤسسة إلى التوزيع و الاحتفاظ بالأرباح على مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- الحاجة إلى سداد الديون: و هذا يكون عند حلول آجال استحقاق هذه الديون و التي تحصلت عليها المنظمة من أجل توسيع نشاطاتها.

- الوضع الاقتصادي العام: إن الأوضاع الاقتصادية المقبولة للمنظمة عادة ما تدفع بها للاحتفاظ بمعظم أرباحها المحققة حتى تتمكن من مواجهة أي حالة طارئة في المستقبل.

- عمر المؤسسة: فالمؤسسة حديثة النشأة تعمد إلى احتجاز قدر كبير من الأرباح لتعيد استثمارها من أجل توزيع نشاطها و تنميته.

- طبيعة نشاط المنظمة: فإذا كانت الأرباح غير مستقرة كما هو الحال بالنسبة للصناعات الكمالية فإن سياسة احتجاز الأرباح هي الأولى، و هذا حتى يتوفر للمنظمة ما يكفيها من الأموال في الظروف الصعبة.

- الموقف الضريبي لأصحاب الأسهم: إن الموقف الضريبي لأصحاب الأسهم يؤثر على سياسة توزيع الأرباح في حالة كون المنظمة مملوكة من طرف المساهمين الخاضعين لشرائح ضريبية مرتفعة، فهم يفضلون حجز الأرباح من أجل إعادة استثمارها بدلا من الحصول على أرباح قليلة بعد اقتطاع الضرائب منها. إضافة إلى ما سبق لا يجب على المنظمة أن تحتجز أرباحها ما لم يكن العائد المتوقع من استثمارها على الأقل متساويا لمعدل العائد على الاستثمار في فرص بديلة متاحة.

• الأرباح المحتجزة تقلل من درجة الخطر

• تزيد من قدرة المؤسسة في الحصول على قروض جديدة

تشجع على زيادة التوسع و النمو و القيام بالاستثمارات

## (2) الامتلاكات:

يعرف منير إبراهيم هندي على أنه مصروف لا يستخدم أموال الحاضر و إن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيرادات و احتجازه لفترة إلى أن يحين وقت احلال الأصول التي خصم كاسبها أفساط الالتهلاك<sup>(2)</sup>.

(1)-محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل و التخطيط و الإدارة المالية، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، مصر ص 46.

(2)-منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف الجزء الثاني الاسكندرية، مصر 1998 ص 82.



كما يعرف إبراهيم هو التعبير المحابي للخسارة التي تلحق بقيمة الاستثمارات التي تنفذ نتيجة لمرور الزمن و تسمح باعادة تكوين الأصول المستقرة.

• **كيفية التمويل عن طريق الاهتلاك:** و من هذا يمكن أن نقول أن الاهتلاك عبارة عن مقياس للنقص الذي يحدث لقيمة الأصل الثابت عبر الزمن.

و يعوض الاهتلاك نقص القيمة الناشئ عن الاستعمال لحجزه جزء من الأرباح يعادل هذا النقص بحيث يبقى رأس المال ثابتا بقيمته الأصلية لعدم توزيع أرباح وهمية و كذلك يخصص الامتلاك لمواجهة خسائر واقعة<sup>(1)</sup>.

#### • أنواع الاهتلاك<sup>(2)</sup>:

**الإهتلاك المادي:** هو الاهتلاك الناتج عن تلف الممتلكات و التآكل أو العنف، و ينتج عن ذلك عجز الممتلكات من المبادرة على تأدية أعمالها.

**الاهتلاك الوظيفي:** هو عدم قدرة الاستثمارات على أداء عملها نتيجة للتطور التكنولوجي، أي أنها تأثرت بتلفها دون تأثير المحيط عليها.

#### • طرق حساب الاهتلاك<sup>(3)</sup>:

**الاهتلاك الخطي الثابت:** يكون على أقساط ثابتة و متساوية سنويا، تحسب هذه الأقساط بمعدل متناسب على القيمة الأصلية للاستثمارات.

**الاهتلاك المتناقص:** يحسب الاهتلاك المتناقص بتطبيق معدل ثابت على القيمة المتناقصة التي يكون - قيمة أصلية للسنة الأولى

- قيمة محاسبة صافية للسنوات السابقة

- **الاهتلاك المتصاعد:** يطبق الاهتلاك المتصاعد على القيمة الأصلية لمعدل الاهتلاك أكثر فأكثر زيادة تدريجيا إلى أن تنعدم قيمة الاستثمار.

#### • العوامل المؤثرة على إختيار طريقة احتساب الاهتلاك<sup>(4)</sup>:

(1) إبراهيم الأمعل، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 1999 ص 237.  
(2) باشا أحمد شقرون عبد القادر، دور التحليل المالي في مؤسسات جزائرية، مقال منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي:

<http://benouf.jeeran.com/archar/2006/1/12942htm/>، 19 يناير 2004، 2012/01/28.

(3) المرجع نفسه

(4) منير ابراهيم الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 83، 82

بما أن الاهتلاك هو مصدر من مصادر التمويل الذاتي فإن المؤسسة تلجأ إلى اختيار طريقة اهتلاك تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

و تتأثر عملية الاختيار بعدة عوامل نذكر منها ما يلي:

1- الأثر الضريبي على المنظمة اختيار الطريقة التي توفر لها أكبر حجم من التدفقات النقدية الصافية لذلك فإن أفضل سياسة للاهتلاك في هذه الحالة هي طريقة الاهتلاك المتناقص الذي يعمل على تخفيض الوعاء الضريبي و بالتالي زيادة القدرة التمويلية للمنظمة.

2- التضخم النقدي: إن ارتفاع قيمة النقود و الارتفاع المتزايد للأسعار يؤدي إلى عدم قدرة مخصصات الاهتلاك على تجديد القدرة الإنتاجية للمنظمة و كذا تدهور قيمة رأس مالها يلزم المنظمة بالقيام بمايلي:

إعادة تقييم الأصول الثابتة عن طريق زيادة قيمتها بما يعادل سنة التضخم، و لهذا يطبق الاهتلاك على أساس القيمة الحقيقية بدلا من القيمة النقدية.

اختيار طريقة الاهتلاك المتناقص و ذلك لاسترداد الاصول بأقصى سرعة ممكنة.

3- التقدم التكنولوجي: إن التقدم التكنولوجي أو التقني يزيد من شدة المنافسة بين المنظمات التي تستخدم التقنيات الحديثة، و لكن تستطيع منافسة المنظمات الأخرى يجب عليها أن تستخدم أصولها بما يتماشى من استرداد رأس مالها المستثمر بأقصى سرعة ممكنة.

4- تحديد مدة الحياة الإنتاجية للأصل: إن التحديد الصحيح للعمل الإنتاجي للاستثمار يلعب دورا هاما فب تحديد مخصصات الاهتلاك الحقيقية الواجب اقتطاعها سنويا كما يجب تحديد القيمة الباقية للاستثمار بعد انتهاء فترة الاهتلاك.

**سياسة النمو في المنظمة:** إن تحديد معدلات النمو لسنوات قادمة تؤثر على حجم و مخصصات الاهتلاك الواجب اقتطاعها، أي تؤثر على طريقة الاهتلاك.

**أهمية حساب الاهتلاك<sup>(1)</sup>:**

- المحافظة على رأس مال المنظمة و ذلك أن الأصل الثابت في نهاية حياته الإنتاجية غير صالح للإنتاج، و لهذا ينبغي على المنظمة أن تحجز أرباحها السنوية جزء لمقابلة النقص.

(1) محمد الناشر. الإدارة المالية، مديرية الكتب، المطبوعات الجامعية، حلب 1979 ص 238-239

- تحديد التكاليف و تحميلها لوحدات الإنتاج بما في ذلك الاهتلاكات حيث أن تجاهله يؤدي إلى تقييم المنتجات بقيمة أقل.

### (3) المؤونات<sup>(1)</sup>:

• **تعريف المؤونات:** يعرف بن فليس المؤونات على أنها أموال تقتطع من الأرباح لمواجهة الخسائر و الأخطار المحتمل وقوعها في المستقبل، فحسب المخطط المحابي الوطن فإن المؤونات توجد لمواجهة حدوث حدث أو خطر محتمل بأنشطة المنظمة، كما نصت المادة 718 من القانون التجاري الجزائري على أنه: >>حتى في غيابة أو عدم كفاية الأرباح يجب القيام بالاهتلاكات و المؤونات اللازمة حتى تكون الميزانية مطابقة للواقع<<، و تطبيقا لميدان الحيطة و الحذر، تقوم المؤسسة بتكوين مخصصات تتمثل في قيمة المخزون و من بين الحالات التي تقوم فيها المنظمة بتكوين المؤونات و المخصصات.

• **توجد عدة أنواع من المؤونات، من بينها:**

- **مؤونة الأعياد و الخسائر:** يظهر النوع في آخر دورة استغلال و تخصص المؤسسة هذه المؤونة لمواجهة حوادث متوقعة أو محتملة الوقوع خلال السنة.

- **مؤونة الأعياد الموزعة على عدة سنوات:** و هي التكاليف أو المصاريف التي لا يمكن تحملها في دورة واحدة و هذا نظرا لطبيعتها و المبالغ المطلوبة لتنفيذها مثل ترميم أشغال الاصلاحات الكبرى.

- **مؤونة التقاعد الاجبارية للأشخاص المشتغلين:** تحدد المنظمات المساهمة التي توفر للمساهمين حق التقاعد الاجباري على المنظمة بينما لا يظهر هذا الحساب إلا في حالة المنظمات التي توفر التقاعد لعمالها بواسطة الهيئات المختصة.

- **مؤونة تدني عناصر الأصول:**

مؤونة تدني قيمة المخزون: و تكون في حالة كون القيمة السوقية للمخزون بتاريخ الجرد أقل من تكلفة شراءه أو انتاجه حيث تكون مؤونة قيمة الفرق بين القيمة السوقية و تكلفة الشراء و الإنتاج.

مؤونة تدني قيمة العملاء: حيث تكون المؤونة الخاصة لمواجهة العملاء المشكوك في تحصيل ديونهم. و بصفة عامة تعتبر هذه المؤونات ليست مصدر تمويل دائم مثل رأس المال الاجتماعي لأنها لا يمكن أن تكون في حالة التنبؤ ببعض التكاليف و الخسائر غير المتوقعة و مادام أنها تخفض من النتيجة فهذا يؤدي إلى تخفيض قيمة الضرائب و لكن في حالة الخسارة.

(1)-أحمد بن فليس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

#### 4) الاحتياطات:

يعرفها خيرت ضيف على أنها عبارة عن الأموال التي جمعت من طرف المنظمة و هي جزء من الأرباح المحققة و الغير الموزعة أي أن الاحتياطات يتم تكوينها من الأرباح المحتجزة حيث عرفت على أنها "الاحتياطات مهما كان نوعها" إنما هي عبارة عن أرباح صافية قابلة للتوزيع و لكنها حجزت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعتبر حقا من حقوق أصحاب المنظمة<sup>(1)</sup>.

كما يعرف محمد سمير الاحتياطات كما يلي<sup>(2)</sup>:

بأنها عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته المنظمة من ممارسة نشاطاتها في السنة الجارية أو السنوات السابقة و لم يدفع في شكل توزيعات و الذي يظهر في الميزانية العمومية للمنظمة ضمن عناصر حقوق الملكية و تعتبر الأرباح المحجزة أحد مصادر الأموال من التكوين الذاتي للمنظمة، فبدلا من توزيع ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم "احتياطي" بغرض تحقيق هدف معين مثل احتياطي إعداد سداد القروض أو احلال و تجديد الآلات و المعدات و مباني جديدة أو احتياطي عام و على عكس المنظمات الأمريكية و الأوروبية التي لا تخضع لتشريعات قانونية خاصة بتوزيعات الأرباح السنوية، فإن المنظمة المصرية تخضع لنصوص قانون المنظمات رقم 159 لسنة 1971 و الخاص بالمنظمات المساهمة مثلها في ذلك مثل أغلبية البلدان العربية الأخرى و بناء على ذلك يتم الفصل بين الاحتياطات التي يتطلب تجنبها قانون المنظمة أو النظام الأساسي للمنظمة أو قرارات الجمعية العمومية أو مجلس ادارة الشركة. و باقي الأرباح المستقاة بعد تجنب تلت الاحتياطات و تقرير توزيع الأرباح على المساهمين و سيمى ذلك الجزء من رأس المال المتراكم من أرباح المنظمة خلال السنوات السابقة بـ "رأس المال الاحتياطي" الذي تحتفظ به المنظمة لمواجهة الخسائر المحتملة أو لضمان أرباح المساهمين بصورة مستمرة و لزيادة رأس المال و تدعيم مركزها المالي.

و فيما يلي عرض موجز لعناصر الأرباح المحتجزة<sup>(3)</sup>:

**الاحتياطي القانوني:** و هو الحد الأدنى من الاحتياطي الذي لابد للشركة من تكوينه، و قد حدد قانون المنظمة المساهمة النسبة التي يجب تجنبها كل عام لتكوين هذا الاحتياط و يبلغ 5% من صاف

(1) خيرت ضيف، أحمد شحاتة، تطور الفكر المحاسبي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان. ص220.

(2) محمد سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص 57-66.

(3) مرجع سبق ذكره ص 76-77.

• الأرباح العام، و يجوز للمنظمة التوقف عن التجنب من بلغ رصد ذلك الاحتياطي نصف رأس المال المدفوع و إذا قل عن ذلك فيجب أن تبدأ المنظمة في عملية التجنب من جديد، و يستخدم ذلك الاحتياطي في تغطية خسارة المنظمة و في زيادة رأس المال و يجوز للجمعية العمومية أن تقرر توزيع الزيادة في رصيد الحسابات كأرباح على المساهمين، و يعتبر ذلك الاحتياطي في حطم رأس المال من حيث كونه ضمانا لذاتي الشركة و من ثم فإنه لايجوز للمنظمة التصرف فيه أو توزيعه على المساهمين إلا طبقا للموارد في هذا القانون.

• **الاحتياطي النظامي:** يتم انشاء هذا الاحتياطي طبقا للنظام الأساسي للمنظمة إذا اشترط تجنب نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة، ينص عليها هذا النظام و لا نستطيع العدول عن تكوين هذا الاحتياطي ما لم يعدل نظام المنظمة، كذلك لا يجوز استخدام هذا الاحتياطي في غير الأغراض المخصص لها، إلا بقرار من الجمعية العمومية للمنظمة.

• **الاحتياطات الأخرى:** ينص قانون المنظمات على أنه يجوز للجمعية العامة عند تحديد نصيب الأسهم في الأرباح الصافية، إد تقرر تكوين احتياطات أخرى و ذلك بالقدر الذي يحقق دوام ازدهار المنظمة أو يكفل توزيع أرباح ثابتة بقدر الامكان على المساهمين.

• **الأرباح المرحلة:** إذا تبقى مبلغ بعد عمل توزيعات الأرباح السنوية طبقا لكل من قانون الشركات و النظام الأساسي للمنظمة و قرارات الجمعية العمومية. قد يقترح مجلس الإدارة ترحيله إلى السنة التالية، و يستخدم ذلك الفائض كاحتياطي لمواجهة أي انخفاضات في الأرباح المحققة في السنوات المقبلة التي قد تؤدي إلى عدم القدرة المنظمة على اجراء توزيعات نقدية مناسبة على حملة الأسهم. أهمية سياسة توزيع الأرباح نظرا لأنها السياسة التي تحدد مصير و اتجاه الأرباح التي تحققتها المنظمة، فتحدد مقدار التوزيعات على الملاك و بالتالي تحدد مقدار الأرباح التي سيتم حجزها داخل المنظمة.

### العوامل المؤثرة على توزيع الأرباح:

- 1- التشريعات القانونية
  - 2- النظام الأساسي للمنظمة
  - 3- مدى توفر السيولة لمدفوعات الأرباح الموزعة:
- أ- خدمة القروض، ب- التزامات بسداد بعض الديون، ج- تمويل احتياطات توسيع المنظمة، د- تمويل احتياجات نمو المنظمة، هـ- استقرارية توزيع الأرباح عبر السنوات.

الفرع الرابع: مزايا التمويل الذاتي:

أولاً: مزايا التمويل الذاتي:

- (1) التمويل الذاتي يزيد من رأس المال الخاص للمنظمة و يجنبها الوقوع في أزمات السيولة الطارئة أو الناتجة عن زيادة الأعياد الثابتة.
- يرفع من القدرة المالية و الاقتراضية للمنظمة كما يجنبها حرية واسعة التصرف في أموالها الخاصة.
- يسجع المنظمة على القيام باستثمارات جديدة و خاصة، الاستثمارات التي تكون تكاليفها مرتفعة.
- إن الطبيعة القانونية للمنظمة الصغيرة و المتوسطة تمنعها من الدخول إلى السوق لهذا فهو يحقق لها درجة كافية من الاستقلالية و ادارة أعمالها بنفسها دون تدخل المؤسسات المالية و المصرفية.
- (2) التمويل الذاتي يعطي المنظمة حرية الحركة و شبه استقلال كل من المالكين و الغير.
- تدعم الأرباح المحتجزة المقدره للاقتراضية للوحدة عن طريق زيادة حقوق الملكية.
- (3) يعطي التمويل الذاتي للمنظمة نوع من الحرية و اختيار نوعية الاستثمارات دون التقيد بشروط.
- انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاحتفاظ بالأرباح دون توزيعها و من تم تجنب الاقتراض و الذي يكلف المنظمة عادة أعباء كبيرة.
- تمثل أموال الاهتلاك الجانب الأكبر في التمويل الذاتي و الذي تمثل أموال معفية من الضرائب.
- غير أن من أهم مزايا التي يحققها التمويل الذاتي تجعل أصحاب المنظمات الاقتصادية و خاصة الصغيرة و المتوسطة منها، تفضل هذا النوع لأنها توفر لها الاستقلالية و الحرية إلا أن هذا لا ينبغي أن ينطوي على العديد من المساوئ و العيوب و التي تحاول عرض البعض منها.

ثانياً: عيوب التمويل الذاتي:

- يؤدي الاعتماد على التمويل الذاتي فقط إلى ابطاء التوسع مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من القروض الاستثمارية المتاحة.

(1) أحمد بوراس مرجع سبق ذكره، ص 31+32.

(2) منير شاكر و آخرون مرجع سبق ذكره ص-ص 289-290

(3) مرجع سبق ذكره، ص 33. <http://www.libndz.com.tbt/7863html>

- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الاموال الدائبة في نشاط المنطقة كاهتمامها بمصادر التمويل الخارجية مما يؤدي إلى إضعاف العائد المتحصل<sup>(1)</sup>
- اقتطاع أقساط اهتلاك مرتفعة خاصة في السنوات الأولى قد يزيد من تكلفة السلع و المنتجات و بالتالي ارتفاع أسعارها و هذا يؤثر على سوق هذه السلع.
- الامتناع أو تخفيف حجم الأرباح الموزعة سوف يؤدي إلى زيادة التمويل الذاتي و الذي من شأنه أن يحدث انخفاض في الطلب على أسهم و بالتالي انخفاض قيمتها في السوق.
- حرمان أصحاب الحقوق من ارباح حققتها المنطقة .
- حجم التمويل عادة لا يكفي تغطية كل حاجيات التمويل<sup>(2)</sup>
- أن تدعيم سياسة التمويل الذاتي عن طريق تعظيم أقساط الاهتلاك في السنوات الأولى يؤدي إلى زيادة تكلفة السلع المنتجة و التي من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع الأسعار.
- لا يعتبر حافز للعمال لزيادة انتاجهم قد يحرمون من موارد مالية قد توجد للتوزيع مما يضعف من القدرة الشرائية.
- الاعتماد المفرط على هذا النوع يؤدي إلى النمو البطيء و حرمان المنطقة من الاستفادة من الفرص الاستثمارية المربحة<sup>(3)</sup>.

(1)- منير شاكل و آخرون. مرجع سابق ذكره، ص293.

(2)- مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية مقال منشور على شبكة الانترنت. مرجع سبق ذكره.

(3)- احمد بوراس، مرجع سبق ذكره، ص33.

**الخاتمة :**

من خلال دراستنا للموضوع المتضمن لمصادر التمويل في المنظمة الاقتصادية و معايير المفاضلة بينها وعليه يمكن القول بأن مصادر التمويل تعد المحرك الأساسي لنشاط المنظمة ، عندما تكون هذه المصادر منخفضة التكلفة ، كما تتنوع حسب نشاط و نوعية المنظمة حيث أنه عندما يكون الاختيار مدروسا تبعا لمجموعة من المعايير بحيث لا يترتب على هذه المصادر مصاريف مالية تمس مردودية المنظمة فإنه من دون شك يمكنها الاستمرار و التوسع في نشاطها و بالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.



# الفصل الثاني

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

### مقدمة الفصل :

يتم وضع الغايات والأهداف لتمثل ترجمة مبدئية للتوجهات الإستراتيجية العامة، التي وضعها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتأثيرات تلك الخطة المتوقعة على الفرص أو القيود أو التهديدات المحتملة ، وعلى نقاط القوة والضعف الموجودة، وعليه فدقة الغايات والأهداف وجودتها تتحدد بمدى دقة وجود مدخلات تحديدها وصياغتها، إضافة إلى مهارة إدارة المنظمة في وضع الإستراتيجية، والتوصل إلى إجابات دقيقة للتساؤلات ،وتساعد الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء كما تمثل الغايات والأهداف شكلا من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة أو التوصل إلى مستويات معينة من الانجازات .

المبحث الأول الغايات والأهداف الإستراتيجية :

المطلب الأول : مفهوم الغايات والأهداف و أهميتها :

أولاً: مفهوم الغايات<sup>(1)</sup>:

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الماثلة، وتستند الغايات عادة إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إتباعها.

\* الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو، التوسعي الأسواق ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات.

\* تساعد الغايات الواضحة على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

\* الغايات هي تلك الأهداف الطويلة الأجل التي تؤثر على الاتجاه العام للنمو والنجاح التنظيمي<sup>(2)</sup>.

ثانياً: مفهوم الأهداف: تشير النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي وتنقسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفضيل<sup>(3)</sup>.

\* الأهداف تكون لفترة أطول قد تكون لثلاث سنوات أو خمس سنوات، ويجب أن تتوفر الشروط التالية في كل من المرامي والأهداف والغايات التنظيمية<sup>(4)</sup>

1- تحديد الصيغة الكمية للأهداف .

2- تحديد لتاريخ المقترح لتحديد الأهداف.

3- تحديد التاريخ المقترح لتحديد الأهداف .

4- الاتفاق على المسؤول على تحقيق كل هدف.

5- ترتيب الأولويات بين الأهداف.

6- فك الاشتباك والتنسيق بين مستويات الأهداف وأنواعها.

7- ربط الأهداف بالموارد والقيود والإمكانات.

(1) مصطفى محمود أبو بكر فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2007، 2008، ص520

(2) فريد النجار-ادارة الأعمال الاقتصادية و العالمية،كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر-1988 - ص 181

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 521.

(4) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 181.

8- تحديد العلاقات بين الأهداف والقيود والإمكانات.

9- تعديا الأهداف أولاً بأول وفق تغييرات البيئة المحيطة.

10 -مراجعة الأهداف بصفة دورية وتحديثها.

### ثالثا : أهمية الأهداف(1):

تساعد الأهداف على تحريك الأنشطة والأعمال وتوجيه العاملين وتحدد أيضا توجيهات الخطط والبرامج والموازنات التخطيطية(التقديرية) على النحو التالي :

أ - تساعد الأهداف في توجيه لمنظمة والأقسام والأفراد.

ب - تركز الأهداف على المجهودات اللازمة .

ج - تساعد الأهداف في قياس درجة التقدم والنمو.

د -تهتم الأهداف بالتنسيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة.

إن الإرادة هي علم تحقيق الأهداف وهي وسيلة للتحدي والمنافسة وتنعكس أدوار الغايات والأهداف فيما يلي(2).

فيما يلي حالة أو وضع مرغوب فيه.وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب نتيجة تحقيقها -إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة كما تعتبر الغايات والأهداف الأساس لأي نظام إداري فعال من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى أن الدور الأساسي(الرئيسي) لها كونها تمثل معيار لاتخاذ القرارات وأيضا للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. الأدوار الأخرى:

• تحقيق الاتصال والتنسيق رأسيا وأفقيا.

• تؤدي دور تحفيزي هام.

يؤدي غياب الغايات والأهداف أو عدم دقتها إلى غياب أو عدم دقة السياسات التي توجه فكر وتصرفات أفراد المنظمة وما يرتبط بها من قرارات لأن الغايات والأهداف تزود المنظمة بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها كما تعتبر أداة الاتصال والتنسيق و أداة للتحفيز.

(1) المرجع نفسه ص 182

(2) مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره ص 521

المطلب الثاني : تعاريف عامة حول الإستراتيجية:

أ- إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند ذكر مصطلح الإستراتيجية الحروب ، باعتبارها أول مجال عرف استعمالها قبل أن تتعدى إلى مجالات أخرى، ويعود أصلها إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس ويقصد بها حسب المعنى العسكري"فن قيادة الجيش حيث تحدد كيفية استعمال القوات، وتهتم بتحضير العمليات العسكرية وتقوم بقيادتها إلى أن تواجه العدو" (1).

ب - كما تم تعريف الإستراتيجية على أنها:"تلك الخطط والأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"(2).

ج - وفي نهاية القرن الماضي وتحديدًا في العقد التاسع منها عرف ولكر (walker) الإستراتيجية على أنها " النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها" وهذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لابد أن تحتويها الإستراتيجية وموضحة في الشكل (1) وهي :

**الشكل رقم (1): المتغيرات الرئيسية في تعريف الإستراتيجية**



المصدر: الإدارة الإستراتيجية / اسماعيل محمد السيد، ص 2

What: وتعني ما هو الشيء الذي يفترض أن يتم انجازه من قبل المنظمة، ولكي نقوم بالتخطيط ب  
Where: ويقصد به أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة أن يتم التنفيذ بها أو السوق – المنتج الذي تريد أن يرتكز عليه.

How: الكيفية التي يتم بها تجميع الموارد والأنشطة لكل (سوق منتج) ولغرض أن يتم مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ، ولتحقيق الميزة التنافسية(3).

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة، مصر 1999 ص 17

(2) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر - ص 2

(3) تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008 ص 24-25.

كما يعرفها تشاندلز على أنها : تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف (1)

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن الإستراتيجية هي سياسة شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوب تحقيق المنظمة لمهامها و أهدافها، بتصور رؤية مستقبلية لها خلال تحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها.

بما يسهم في بيان الغرض و المخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على مسارها على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

### المطلب الثالث : أهمية الإستراتيجية وخصائصها :

#### أولا : أهمية الإستراتيجية :

لقد أصبحت كثير من المنظمات خلال السنوات أو العقود الماضية تهتم كثيرا بوضع إستراتيجية معينة تتبعها ، وذلك بعد أن تبين لها صعوبة العمل وفق محيط متغير، رغم محاولاتها العديدة في التكيف معه والتأقلم مع تغييراته، إلا أنها لم توفق في التحكم لا بالوضعية الحالية ولا بإمكانية التقدير بأكبر دقة ممكنة، المعطيات المستقبلية، فتعدد عوامل التطور وتعدد الوضعيات وانعدام المعلومات الكافية والدقيقة أدت إلى خلق حالة عدم التأكد ونتيجة لهذه الشروط ظهرت أهمية اعتماد المؤسسة في تأدية نشاطها لفكر استراتيجي يقودها ويحدد لها الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة- حسب كل احتمال -بأفضل الطرق أخذا بعين الاعتبار كل الموارد المتاحة وتغييرات المحيط.....الخ

ويمكن اعتبار نجاح المؤسسة متوقف على توفرها على إستراتيجية تقوم على أساس العزيمة الواجب استغلالها، إذن فوجودها مهم لأن في حالة غيابها تنتج عنها عدة سلبيات نذكر منها :

\*إن انعدام قواعد توجيهية يجعل المسير لا يعرف كيف يركز بحثه وجهوده بحيث أنه ينتظر إن تتاح له الفرص لاستغلالها.

\*إن عدم الخبرة ونقص التحليل تؤدي إلى رداءة التحركات الإستراتيجية الناتجة عن فقدان الأسس التي تعتمد عليها لتقدير قيمة الاتجاهات التي يجب أتباعها(2).

(1) - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة مصر 2002، ص 55.

(2) زهوية كريمة إستراتيجية توزيع المنتجات الاستهلاكية للمؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة الجزائر 1998.

ثانيا : خصائص الإستراتيجية<sup>(1)</sup> :

تعتبر الإستراتيجية عملية مستمرة للتخطيط والنشاط والمراقبة فهي إذن بمثابة بوابة لتنمية المنظمة على المدى البعيد فههدف الإستراتيجية يتماشى وهدف المنظمة ، والمتمثل عادة في رفع معدل نمو المنظمة وقيمتها مع تقليص الخطر التنافسي المتربص بها، وتمكنها من احتلال الصدارة، والمقدمة بين منافسيها، بما يضمن لها الاستمرارية، ويؤمن لها المردودية العالية .

وعليه فللإستراتيجية عدة خصائص نلخصها فيما يلي :

\* لا تتعلق الإستراتيجية بالنشاط الفوري وإنما هي عبارة عن مجموعة من التوجهات العامة التي تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها.

\* إن تسطير ووضع الإستراتيجية يرتكز أساسا على معلومات غير أكيدة، وغير كاملة، وعامة متعلقة بمختلف البدائل، حيث أنه عند تسطير الإستراتيجية ، من المستحيل حصر كل الإمكانيات المحتمل ظهورها.

\* يتوقف نجاح الإستراتيجية، ويتوقف على ما يسمى بالأثر الرجعي، فإذا ما اكتشفت المنظمة بدائل أخرى التي تتولد عنها بدائل جديدة، من شأنها أن تشكك في نظامية الاختيار الاستراتيجي الأصلي.

\* الإستراتيجية هي الوسيلة التي تتضمن تحقيق الأهداف، وتفقد قيمتها بمجرد تغيير هذه الأهداف.

\* إن تسطير الإستراتيجية يتطلب توفر عنصري الحيطة، والحذر لدى المسير، والمسؤول في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى توجيه الخطط، والبرامج وفقا للفرص ، والمخاطر، التي يملها محيط المنظمة.

\* تتحكم الإستراتيجية في سرعة تكيف المؤسسة مع متغيرات المحيط الخارجي، حيث أنه، دون تفكير استراتيجي فان المنظمة التي تعيش في محيط منقلب، ومتغير باستمرار تخشى من فشل سياستها، طالما إنها لا تكون مهيأة لمواجهة التغييرات الطارئة في الوقت المناسب والتكيف.

\* للإستراتيجية أسلوب شامل، ومستمر فهي ليست مجرد ممارسة دورية، بل هي عبارة عن واقع حي داخل المنظمة.

وبهذا نستخلص أن الإستراتيجية بمفهومها العام عبارة عن منهج يشترط توافر مهام مختلفة حتى تضمن المنظمة، بقاءها، واستمرارها في وقت متغير، وأمام منافسين حاليين، أو محتملين.

(1)-نجار حياة : المؤسسة الوطنية للنقل الطرقي للبضائع وإمكانية تطوير إستراتيجية تنويع النشاط باستخدام تقنيات الإمداد ، ماجستير، جامعة قسنطينة 1996

المطلب الرابع : أنواع الاستراتيجيات :

أولا : الإستراتيجية التنافسية<sup>(1)</sup>:

1/ تخفيض التكلفة : تحاول المنظمة في هذه الحالة الوصول إلى أقصى تخفيض في تكلفة الوحدة المنتجة سواء فيما يتعلق بالإنتاج أو التوزيع، ومن تم تمكينها من وضع سعر منخفض لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها، وتحصل بهذا على حصة سوقية أكبر.

2/ التمايز : في هذه الحالة تقدم المنظمة تشكيلة من المنتجات مصحوبة بخصائص متميزة تحقق فوائد للمستهلك، وتضمن ولاءه لمنتجاتها.

ولهذا تسعى المنظمات إلى تحقيق التمايز ، سواء في الجودة ، أو خدمات ما بعد البيع، والضمان التكنولوجي، المستخدم.....الخ، وتهدف المؤسسات في هذه الحالة إلى الحصول على ميزة نسبية في السوق لمنتجاتها عن طريق التأكيد على هذه الخصائص ذات الأهمية في السوق المستهدف، واستخدام الترويج في تأكيد أهمية هذه الخصائص المميزة.

3/ التركيز: تقوم بعض المنظمات من خلال وحدات الأعمال التابعة لها بالتركيز على محاولة تحقيق أداء متميز في بعض القطاعات السوقية بدلا من خدمة كافة القطاعات، وتقوم المنظمة بالتركيز على القطاعات ومعرفة.

ثانيا : الاستراتيجيات البديلة<sup>(2)</sup>:

1/ إستراتيجية النمو المحددة: ويقصد بها تلك الاستراتيجيات التي بمقتضاها تستمر المنظمة في خدمة عملائها، بنفس الطريق التي اتبعها في خدمتهم في الماضي، وفي ظل هذه الاستراتيجيات يظل المزيج بين عوامل الإنتاج كما هو داخل المنظمة، وتبقى منافذ التوزيع كما هي، كما أن القطاع السوقية، والمستهلك يظل على حاله دون تغيير كبير، وحتى المقياس المستخدم في قياس الأداء ، يظل كما هو في الماضي، وتشمل هذه الاستراتيجيات نوعان رئيسيان هما :

أ - إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه : ويطلق عليها إستراتيجية الاستقرار ، وتستخدمها المنظمة ، التي تكون نتائج أدائها مرضية، وتكون البيئة التي تعمل بها تتميز بالاستقرار النسبي، وكذلك يرجع اختيار هذه الاستراتيجية لكونها تحتوي على مخاطر محدودة، ونقصد بالمناظر هنا مناظر تأثير تغيير الإستراتيجية، على أداء المنظمة.

(1)-فريد الصحن ، الإدارة التسويقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2002، ص 114.  
(2)-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث مصر : 1993، ص 209.



**ب- إستراتيجية النمو البطيء:**

وهي إستراتيجية تسمح للمنظمة بالنمو، والتوسع لكن بمعدل محدود جداً، وهذا حتى يمكنها المحافظة على التوازن العام بها، وتستخدمها المؤسسة التي تكون نتائج أدائها مرضي، لكن بيئتها تتصف بالتغيير المحدود، وكذلك يمكن أن يرجع السبب في إتباع هذه الإستراتيجية إلى الموارد المتاحة أمام المنظمة غير كافية لإتباع إستراتيجية التوسع السريع.

**2/ استراتيجيات النمو التوسعية :**

تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة بمعدل أعلى من الزيادة العادية ، التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، إذ بالتباع هذه الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين معدلات النمو بالمنظمة، ومن ثم زيادة فعالية استثمارها، مما يجعلها في مركز قوة ، بالنسبة للمنظمات الأخرى، إلا أن إتباع هذا النوع من الاستراتيجيات يفرز آثارا سلبية إذ لم تتجح المنظمة في تسييرها، فقد يؤدي إلى ظهور بعض مظاهر عدم الفعالية، والذي يؤدي إلى زيادة التكاليف، ومن ثم التقليل من الأرباح، وتشمل الاستراتيجيات التالية:

**أ - إستراتيجية التنوع :**

وتعني أن تقوم المنظمة، بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات، أو بعض الخدمات، أو اضافة بعض الأسواق الجديدة، والهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية، هو السماح للمنظمة بالدخول في بعض المجالات العلمية التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حالياً.

**ب- إستراتيجية الاستثمار المشترك:** تعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع، و في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة أو أكثر بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد و يسمح إتباع هذه الاستراتيجية للمنظمة باستخدام الخبرات المتنوعة و التي لا تتوفر في كل منظمة منهم على حدى، واستخدام هذه الإستراتيجية، يعتبر كذلك كأس لتجربة ما إذا كان الاندماج بين المنظمات التي تعمل بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح من عدمه، و من أكثر الاستخدامات الخاصة بالإستراتيجية، استثمار المنظمة بقدرة عالية على الوصول إلى المنافذ التوزيع في الأسواق الأجنبية.

**3/ استراتيجيات الانكماش:**

و تمثل المرحلة أو البديل الثالث من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة و تؤدي الإستراتيجية إلى التخفيض في مجالات الأعمال أو النشاط الخاص بالمنظمة و تعد سوء الأحوال الاقتصادية للدولة أو للمجال الذي تعمل فيه المنظمة، السبب الرئيسي الذي يؤدي بالمنظمة إلى اتباع هذه الاستراتيجيات.

4/ الإستراتيجية المختلطة: تعني استخدام المؤسسة لأكثر من استراتيجية في صورة متابعة إذ لا يوجد مانع أمام المؤسسة من استخدام عدد من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أي مع أهدافها، فمثلا قد تستخدم المنظمة استراتيجية التشديد لتحسين فعالية الأداء في بعض و حداتها حتى تحقق درجة عالية من المردودية، فإذا تمكنت من ذلك قد تبدأ باستخدام أحد استراتيجيات التنويع.

### ثالثا: الإستراتيجية الوظيفية:

و يندرج ضمن هذه الإستراتيجية عدة استراتيجيات نذكر منها ما يلي:

1/ الإستراتيجية التكنولوجية<sup>(1)</sup>: إن ادارة الإستراتيجية التكنولوجية و بفعالية مقبولة لضمان تحقيق الميزة التنافسية، تعبير عن حجز الزاوية لأي برنامج في هذا المجال لما تنظمه العملية من تعقيد و تحد يبرزان على مستوى أربع مراحل أساسية:

- المراجعة الدقيقة لوظيفية العنصر التكنولوجي مقارنة بما هو موجود خارج المنظمة أو داخلها.
- تطوير محفظة العناصر التكنولوجية في مجال الاستثمار بغرض وضع البدائل التكنولوجية التي ترتب حسب أولوية معينة تخدم استراتيجية نشاط المنظمة.
- ضمان التوافق بين الأهداف العامة الواردة بالخطة الإستراتيجية من جهة و الأداة التكنولوجية المستعملة من جهة أخرى.

2/ استراتيجية الإنتاج<sup>(2)</sup>: إن جوهر عمل المؤسسات هو تقديم السلع و الخدمات، و توجد علاقة واضحة بين استراتيجية السلع و الخدمات و نجاح مثل تلك المنظمات، بمعنى أن القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمنتجات و الخدمات تلعب دورا استراتيجيا في تحديد القدرة التنافسية لمنظمة ما على انجاز أهدافها كما أنها تستمد أهدافها من خلال مساهمتها في تحقيق رضا العميل. جودة السلعة و الخدمة و تكاليف الإنتاج.

و تتضمن استراتيجية النجاج ثلاث مكونات رئيسية هي: اختيار تحديد و تصميم المنتجات التي سوف تنتجها المؤسسة، و تتباين السلع و الخدمات بين المنظمات فهناك منظمات و حيدة التشابه و تعمل من خلال تصميم المنتج الرئيسي للشركة، كما أن هنالك شركات أخرى متنوعة النشاط و تقدم العديد من المنتجات المتنوعة.

3/ الإستراتيجية التسويقية<sup>(3)</sup>: هي الوسائل التي تنفذ من خلالها أهداف التسويق (كالربح، تحقيق حصة أكبر، تلبية حاجات المستهلك و إرضائه) هي من وسائل العمل الهادفة إلى الوصول لتحقيق أهداف معينة و مسطرة مسبقا.

(1) بوداح عبد الجليل و آخرون، دور كل من الإستراتيجية التكنولوجية المالية البشرية في الرسم واستخدام الإستراتيجية الشاملة لمؤسسة اقتصادية، التقرير الأول لمشروع بحث كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2002 ص 9.

(2) نبيل محمد مرسى، استراتيجية الإنتاج و العمليات دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر 2002 ص 24

(3) محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، دار الفكر العربي، مصر 1995 ص 32.

يقصد بالإستراتيجية التسويقية الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد و توزيعها واستخدامها لتحقيق هدفى التسويق لاشباع حاجات المستهلكين و خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

**4/ إستراتيجية الموارد البشرية<sup>(1)</sup>:** تعتبر استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط العمالة و التعيين و الاختيار و التدريب و النقل و الترقية و الحوفز و تقييم الأداء و غيرها.

**5/ الإستراتيجية المالية<sup>(2)</sup>:** تسعى إلى تحديد الاطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات و التصرفات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها، كما يمكنها أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة و المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال و أخيرا فإن الإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة، كما أن الإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأموال و الخصوم و الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية.

**المطلب الخامس: مراحل و منهجية إعداد الغايات و الأهداف الإستراتيجية و العوامل المؤثرة في**

**تحديدها:**

**أولاً: مراحل و منهجية إعداد الغايات و الأهداف الإستراتيجية<sup>(3)</sup>:**

يتم إعدادها من خلال مراحل محددة و ذلك لضمان جودة صياغة هذه الغايات و الأهداف و تتمثل هذه المراحل فيملي:

**1) تصميم أداة فنية يمكن من خلالها توفير البنية التحتية لمدخلات إعداد الغايات و الأهداف حيث تساعد هذه الأداة في حصر مصادر اشتقاق الغايات و الأهداف و تحديد تأثير تلك المصادر على صياغتها.**

**2) تحديد مصادر إعداد الغايات و الأهداف و تتمثل المصادر الرئيسية لإعداد الغايات و الأهداف الإستراتيجية فيما يلي:**

أ- رؤية و رسالة المنظمة.

ب- مخرجات تحليل البيئة الخارجية.

(1)- المرجع نفسه

(2)- المرجع نفسه

(2)- المرجع نفسه ص 528.

ت-مخرجات تحليل البيئة الداخلية.

ث-الفرضيات الإستراتيجية.

ج-الحس الاستراتيجي لدى أفراد المنظمة.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في تحديد الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

نسير فيما يلي بإيجاز لهذه العوامل<sup>(1)</sup>:

1/ طبيعة النشاط: يؤثر كل من الموقف السوقي للمنظمة و طبيعة أنشطتها، مراحل دورة حياة منتجاتها، التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية و نطاق الغايات و الأهداف التي تحددها لنفسها و كذا الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الغايات و الأهداف.

2/ الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر و يتصرف و يستجيب بها الأفراد حيث أنها تتكون من مزيج يشمل القيم و المعتقدات و الرموز و الشعارات، بالإضافة إلى الهياكل و الأنظمة. هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم و بالتالي اتجاهات غاياته و أهدافه و أنماطه السلوكية في أسواق منتجاته.

3/ توقعات الأفراد و المجموعات: تؤثر توقعات الأفراد و الجماعات ذات العلاقات أو المصلحة في تحديد نوعية الغايات و الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه و من الملاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة.

4/ المؤثرات الخارجية: يأتي في مقدمة هذه العوامل:

قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته و كذلك سلوك جماعات الضغط و يبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد تصرفات و سلوكيات منظمات الأعمال التي يمكن أن يقبلها أو يرفضها المجتمع.

### المطلب السادس: أنواع الغايات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

تشمل هذه الأهداف على الربحية، المرونة و النمو<sup>(2)</sup>:

(1)-محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، نفس المرجع ص 529-530.

(2)-بلال خلف السكارنة التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن 2010 ص 236-237.

**أولاً: أهداف الربحية:**

تمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الأعمال و الذي يعكس مدى حيوية خطة المنتجات و القدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الانتاج و المبيعات.

**ثانياً: أهداف المرونة:**

تعتبر المرونة من الأهداف المصاحبة لإدارة المخاطر التي قد تعترض سبيل تحقيق أهداف المنظمة، و يمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاث وسائل هي:  
1-التنوع، 2- الاستثمار في الموارد غير المستغلة، 3- تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة.

و يتضمن التنوع توجيه الاستثمار إلى أسواق متعددة أو تكنولوجيا متعددة و الهدف من ذلك هو تقليل أثر الذي يمكن أن يحدثه إجهاد أو تطور بيئي غير مرغوب.  
قد تتحقق المرونة كذلك من خلال توجيه الاستثمار إلى الأصول الغير مستغلة، و ذلك بهدف الحفاظ على قدر معين من السيولة لتوجيه الاستثمار بسرعة لإنتهاز فرصة أو مواجهة مشكلة في منطقة أعمال معينة و عليه فإن أحد الأهداف و الغايات قد يكون تنمية المقدرة على التحرك إلى مستوى الانتاج (100000) وحدة شهريا خلال ثلاثة أشهر.

**ثالثاً: أهداف النمو:**

يعبر عن أهداف النمو برقم المبيعات و الحصة السوقية و يعتبر النمو سواء كان ايجابيا أو سلبيا مؤشرا جيدا لمدى قوة أداء نشاط الأعمال في الوقت الحالي و المستقبل، و يساعد النمو في تحقق آثار اقتصادية الحجم و بالتالي تزويد الأساس للأرباح المستقبلية، و عليه فالمنظمة النامية سوف تكون في موقع أفضل و بالتالي أكثر تأهيلا لتحقيق الأرباح من الأجل الطويل.  
أما المنظمة التي لا تتمتع بمعدلات نمو مناسبة يمكنها أن تواجه صعوبات في الادارة و مكافئة العاملين بها، و يلاحظ أن النمو قد لا يكون هدفا مناسباً في بعض الأحيان. لأنه توجد بعض المنظمات التي لا تعطي اهتماما واضحا لهدف النمو لإعتبارات خاصة بها و بالسوق الذي تعمل بها.

**رابعاً الأهداف المالية و الأهداف الإستراتيجية:**

إن تحقيق الغايات و الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرخاء للمستثمرين و المقرضين و تنمية الأعمال و ربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الاستمرار في السوق. بالفعل فإن تحقق الغايات و

الأهداف الإستراتيجية يعتبر ضروريا للحفاظ على تحسين الوضع السوقي و القدرة التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

### المطلب السابع: الغايات و الأهداف و المجالات الحرجة استراتيجيا<sup>(1)</sup>:

تحتاج منظمات الأعمال إلى تحديد أهداف تتعلق فقط بمجالات النتائج الأساسية، و يقصد بمجالات النتائج الأساسية تلك التي يؤثر الأداء أو النتائج فيها بشكل مباشر على استمرار و ازدهار النشاط و تشمل هذه المجالات الربحية، الموقف السوقي، الابتكار، الانتاجية، الموارد المالية و المادية، كفاءة الادارة، أداء و اتجاهات العاملين و المسؤولية العامة. و فيما يلي شرح مبسط لهذه المجالات:

**أولاً: تنمية الموقف السوقي:** يمكن قياس الموقف السوقي بعدة طرق إضافة إلى الحصة السوقية، مثل: درجة رضا المستهلك، كذلك الولاء للعلامة التجارية يعتبر مقياسا آخر للموقف السوقي، و الذي يمكن تحديده من خلال التعرف على نوايا المشتريين أو قياس السلوك الشرائي الفعلي لهم.

### ثانياً: بناء و تنمية مهارات و قدرات الابتكار:

يجب أن تركز بعض الغايات و الأهداف على تنمية منتج جديد أو ادخال تعديل على منتج حالي بما يؤدي إلى الاستجابة إلى فرصة أو مواجهة تهديد، و لا يشترط أن يكون الابتكار أو التجديد في مجال المنتج، فقد تكون هناك حاجة استراتيجية خاصة بالنسبة لمنشآت الخدمات للابتكار في الادارة المكتبية أو علاقات العمل.....الخ.

### ثالثاً: تحسين الانتاجية:

يكون التركيز على أهداف الانتاجية أكثر ملائمة عندما يكون أحد العوامل الحاكمة للنجاح يتمثل في تنمية ميزة تكاليفية خاصة أو منع أحد المنافسين من تحقيق تلك الميزة. و الانتاجية هي مقدار الناتج المحقق من استخدام مستوى معين من المدخلات و عادة ما تقاس بالوحدات، و المقصود بالمدخلات العمالة المباشرة، رأس المال المستثمر، المواد الخام المشتراة و الخدمات.

(1) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره ص 542، 543.

**رابعاً: تنمية الموارد المادية و المالية:**

يتطلب تحقيق النمو أو تنمية قدرة المنظمة على البقاء و الاستقرار و الحصول على موارد ليست متاحة حالياً. و توجد مجموعة من الغايات و الأهداف التي يمكن أن توجه تنمية تلك الموارد ، و من بين هذه الموارد المصنع و المعدات، الأرض المقام عليها المصنع إضافة إلى عرض المواد الخام و المدخلات الأخرى الضرورية لعمليات الانتاج أو الخدمات كذلك فإن أحد أشكال الموارد يتضمن رأس المال المطلوب لتمويل النمو و تنمية الموارد.

**خامساً: تنمية قدرات و أداء أعضاء الإدارة و الموارد البشرية:**

يعد الحصول على الأعداد و النوعيات الضرورية من الموارد البشرية أحد القيود التي تقف أمام أي هدف استراتيجي، حيث أنه من الصعب توفيرها بسرعة. إن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على نجاح أو فشل هذه المنظمات في التخطيط لإعداد احتياجاتها من الأفراد لإدارة عمليات النمو على النحو المخطط.

**سادساً: أداء العاملين و اتجاهاتهم:**

تلعب الاتجاهات و الحوافز أهمية و أثر بالغين على الانتاجية، و عليه فمن الضروري عمل مقاييس لاتجاهات العاملين من أجل تحديد و تقييم العوامل المؤثرة، و يتطلب ذلك وضع مجموعة من الأهداف لإدارة الأفراد في المنظمات الخاصة بثقافة المنظمة، و إدارة الموارد البشرية.

**سابعاً: تفعيل جهود المسؤولية الاجتماعية:**

تهتم المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه بيئتها و مجتمعها بهدف تحسين الانطباعات لدى المستهلكين و الموردين و الرأي العام....الخ... و التي تؤثر بدورها على مكانة المنظمة في الأجل الطويل فمثلاً تهتم شركة منتجات غذائية أو منتجات دوائية بتنمية نظام مفيد للمعلومات على النواحي الصحية و الغذائية، أو قد تهتم شركة استثمار عقاري بتقديم بعض خدمات إعادة رصف طرق أو ترميم مباني بعض المنظمات الخدمية.

**المطلب الثامن: مراجعة و اختبار الغايات و الأهداف الإستراتيجية:**

من القضايا الإستراتيجية المرتبطة باختيار الغايات و الأهداف، أن يتم مراجعة الأهداف و الغايات بصورة مستمرة و متواصلة و ذلك بعرض تطويرها و تحديثها و تتم هذه المراجعة من خلال مجموعة من الأدوات أهمها ما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) المرجع نفسه، ص 547-550.

### أولاً: التأكد من الموازنة بين الغايات و الأهداف

من الضروري أن تكون الغايات و الأهداف مساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إلا أنه ما لم توجد محاولة للمواءمة بينهما فإن الغايات و الأهداف ذاتها قد تكون محدودة القيمة فمثلاً وجود الكثير من القرارات التي تتضمن ضرورة ايجاد موازنة بين الأرباح في الأجل القصير و بين النمو في الأجل القصير. فإن كل منها قد يقود إلى بديل مختلف لاتخاذ القرارات ما لم تكن هناك أولويات محددة و واضحة. و عادة ما تبرز عمليات المواءمة في مواقف عديدة مثل حالة تنمية الأرباح قصيرة الأجل في مواجهة النمو طويل الأجل. أو الاتجاه إلى تنمية الأهداف الربحية في مقابل الأهداف الاجتماعية و خدمة المجتمع، أو خدمة أهداف النمو في مواجهة أهداف الاستقرار.

### ثانياً: التوازن و القبول لمصالح الفئات ذات العلاقات برسالة و أهداف المنظمة:

من الضروري أن تهتم المنظمة بتحديد الفئات و الأطراف ذات العلاقات بالمنظمة و كذلك تحديد مجالات الأداء الرئيسية المتعلقة بهم، في كل من هذه المجالات فإنه قد يكون من المفيد تحديد احتياجاتهم الضرورية و توقعاتهم و النتائج المرغوب لكل منهم، ثم بعد ذلك يتم توليد مجموعة من الغايات و الأهداف و القيود من تلك المعلومات التي يتم تجميعها عند هذه الفئات و التي قد تملك أهدافاً متعارضة، إلا أن تحليل طبيعة الدور الذي تؤديه كل فئة و الأثر النسبي لا الدور على المنظمة قد يساعد في تحديد أولويات لتلك الغايات و الأهداف و التنسيق بينهما.

و يجب أن تشمل هذه الفئات على الأفراد أو المجموعات التي ترتبط مصالحها بنشاط الأعمال و النتائج المتولدة منها. و تشمل عادة:

حملة الأسهم، العملاء، الإدارة، الموردین، العاملين، المجتمع العام، الاتحادات العمالية و الحكومة.

### المبحث الثاني: القرارات الإستراتيجية و توجهاتها:

#### المطلب الأول: تعريف عامة حول القرارات و أنواعها و مسؤولية اتخاذها:

#### أولاً: مفهوم القرار<sup>(1)</sup>:

يرى الباحث Simon أن القرار هو اتخاذ بديل من بين بدائل متاحة لحل مشكلة ناتجة عن عالم متغير، و يمثل هذا الأمر جوهر النشاط الإداري في منظمات الأعمال، أمل القرارات التي تتم في قمة المنظمة تسمى عادة بالقرارات الإستراتيجية.

(1) ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان



و يرى Mintzberg أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص و التهديدات الخارجية و الامكانيات الداخلية لتعزيز نجاحات طويلة المدى للمنظمة لذلك فإن لها تأثير شاملا و طويل الأمد.

في حين يعرف Luthans القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الأجل و استثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية، بحيث أن أي خطأ يحدث فيها قد يضر المنظمة إلى مخاطر كثيرة.

أما Mintzberg & Quinn فيران أن القرارات الإستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة و الغير المتوقعة و التي قد تحدث في البيئة المحلية و تشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة. و تساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها و توجه توزيع المصادر و تحدد فعالية المنظمة. مما سبق يمكننا تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها: عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

### ثانيا: أنواع القرارات و مسؤوليتها اتخاذها:

إن مجموعة القرارات الكبيرة التي تتخذ ضمن إدارات و أقسام و شعب المنظمة المختلفة، يجب أن تنسق و تفحص بعناية لكي لا تتعارض مع التوجه العام للمنظمة و هكذا فإننا نجد أن الاختلاف في تسميات القرارات يركز أساسا على اختلاف الأبعاد و الأطر التي يستند عليها التصنيف، و التي نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- الأهمية: و هنا نجد قرارات تخص بأهمية كبيرة و قرارات أقل أهمية.
- 2- المدى الزمني: و تتمثل بقرارات طويلة الأمد، و قرارات متوسطة و قصيرة الأمد.
- 3- مستوى اتخاذ القرارات: و تتمثل بالقرارات على المستويات الادارية العليا و الوسطى و الاشرافية.
- 4- محتوى القرار: و هنا نجد قرارات تسويقية مالية انتاجية و قرارات أخرى كثيرة.
- 5- إطار اتخاذ القرارات: تتمثل بالقرارات الشخصية و القرارات التنظيمية.
- 6- أسلوب تطوير القرارات: تتمثل بالقرارات الفردية و القرارات الجماعية و هكذا يبدو أن الأبعاد التي تصف بموجبها القرارات كثيرة و متعددة في الوقت نفسه. فإننا نجد أن هذه الأبعاد في حقيقة

(1) المرجع نفسه ص 42،43.

7- الأمر أبعاد تكاملية، بمعنى أنها يمكن أن تشكل مع بعضها اتجاها موحدا تصنف بموجبه القرارات عملياتية، قرارات إدارية، قرارات استراتيجية. إذ صنف الباحث القرارات إلى ثلاث مجموعات و هي:  
8- قرارات يمكن برمجتها على الحاسوب و فيها تكون النتائج معروفة و واضحة باتخاذ التعظيم (Maximize) أو المتدنية (minimize).

9- القرارات التي لا يمكن برمجتها على الحاسوب، و لكن يمكن وضع هيكلية لها أو أولوية صحيحة، في هذه القرارات تكون المشكلة أو الحالة نوعا ما معروفة، و كذلك يعرف متخذ القرارات أنه يمكن الاستفادة من الأساليب الكمية و الخوارزميات في سرعة الوصول إلى تطوير مجموعة من البدائل كحلول للمشكلة أو الحالة.

10- القرارات ضعيفة الأولوية أو الهيكلية: و هذه تخص المشكلات المعقدة و عادة ما يكون هناك تعقيد عندما يصعب خصر الأهداف، و محدودية المعلومات، و صعوبة التحليل و التقييم و الفرز. و هنا نلاحظ أن الأهداف تكون غير واضحة، و من الصعوبة ايجاد صياغات و توضيح آليات الوصول إليها و هذا يؤدي إلى عدم تجانس رؤى الفراد و المجموعات حول هذه المشكلات المطروحة و أسلوب علاجها.

و هذا التصنيف لا يختلف كثيرا عن التصنيف الذي أورده الباحث Ansoff و الذي عرض فيه، بكون القرارات في المنظمة يمكن أن تصنف إلى ثلاث مجموعات استنادا إلى الاختلاف في خصائص كل مجموعة و طبيعة المشكلات التي تعالجها و آليات تطويرها و مدى احتياجها للموارد و المعلومات و غيرها من الخصائص المتمثلة في:

أ) تصنيف القرارات طبقا لدرجة أهميتها:

- القرارات العملياتية: و هذه القرارات الخاصة بمجمل العمليات في المنظمة، لقد أولى المديرين هذه المجموعة من القرارات الجزء الأكبر من جهودهم، و هم يتحملون مجمل العمل الإداري في منظماتهم. إن اتلهدف الأساسي المشترك لهذه المجموعة من القرارات هو جعل مراخل تحويل الموارد إلى منتجات و خدمات أكثر كفاءة ممكنة، أما المجال الأساسي لهذه المجموعة من القرارات فهو توزيع الموارد المحدودة من خلال طرق و وسائل إدارية و فنية (الموازنات، توزيع خطوط الإنتاج و خطط العمليات...) لغرض تحقيق الأهداف.

- القرارات الإدارية: إن المجال الأساسي لهذه القرارات هو إدارة الموارد بهدف الحصول على أحسن النتائج، و تكون المشكلة محصورة بين المشكلة الإستراتيجية و مشاكل العمليات و تختص

بجانب التنظيم و ايجاد هيكل ملائم يتم من خلاله توزيع المسؤوليات و السلطات و من جانب آخر الحصول على الموارد و تطويرها و خاصة تلك المتعلقة بالمعرفة لدى العاملين، و كذلك الجوانب المالية و مستلزمات الانتاج الأخرى.

- **القرارات الإستراتيجية:** تقع أساسا على مجمل الأعمال ذات التوجه الخارجي، و ليس الداخلي منها فقط. إنها تحدد بشكل عام طبيعة العلاقة و التناغم بين منظمة الأعمال و بيئتها، أي أنها القرارات التي تحدد غختيار مجال النشاط و المنتجات من السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و كذلك الأسواق التي تعرض فيها هذه المنتجات. إن المشكلة الإستراتيجية تتمثل في ايجاد توافق و تناغم دائم بين المنظمة و البيئة التي تنشط بها من خلال مختلف الاستراتيجيات.

بالإضافة إلى التصنيف السابق لأنواع القرارات هناك تصنيفات أخرى تتناول نوعية القرارات من جوانب مختلفة نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

**(ب) تصنيف القرارات طبقا للنمط القيادي لمتخذها:**

- **القرارات الأوتوقراطية:** و هي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من مرؤوسين معتمدا في ذلك على سلطاته التنفيذية.

- **القرارات الديمقراطية:** و هي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين في المنافسة و إبداء الاقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية و يزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه.

**- (ج) تصنيف القرارات من حيث اتصالها بوظيفة المنظمة:**

**قرارات تتعلق بالعاملين في المنظمة:** و هي القرارات الخاصة بكل ما يتعلق بتشغيل العاملين منذ إلحاقهم بالعمل حتى بلوغهم سن الاحالة للمعاش كقرارات الاهتبار و التعيين و التدريب و الاجور و الترقية و الخواقر و غير ذلك.

- **قرارات تتعلق بنشاط المنظمة:** طبقا لتقسيم أوجه نشاط المنظمة على أساس الوظائف المختلفة التي تؤديها المنظمة. يصدر كل مدير تنفيذي عددا من القرارات الوظيفية المتعلقة بمجال عمله، فمدير المشتريات يصدر القرارات الخاصة بإدارته اللازمة بتحديد مصادر الشراء المناسبة و الكميات

(1) سيد صابر تعلب، نظم و دعم اتخاذ القرارات الادارية الطبعة الأولى، دار الفكر عمان 2011 ص 47-49.

- الاقتصادية للشراء و الوقت المناسب و مستويات الجودة و الأسعار. و مدير الانتاج يتخذ القرارات اللازمة بتنظيم المصنع داخليا و تحديد سياسات النتاج و كميات المنتج و أساليب الرقابة على مستويات الجودة و مدير التسويق يتخذ القرارات الخاصة بخط المنتجات و التشكيل و التنوع و التمييز و التمييزو التسعير و منافذ التوزيع و الاعلان و الترويج.

(د)-تصنيف القرارات طبقا للأثار المترتبة عليها:

**القرارات الايجابية:** يقصد بها القرارات التي يترتب عليها سلوك مغين أو وقت سلوك معين مثل تعبئة و تغليف السلعة أو اتباع نظام البيع بالنقسيط أو فتح معارض للبيع لأتباع المنظمة لسياسة التنوع المباشر توفيراً للعمولة الوسطاء.

**القرارات السلبية:** و هي تلك التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم امكانية اتخاذ قرار لوجود بعض القيود المفروضة فقد يكون الوقت غير مناسب أو لعدم توافر امكانية التنفيذ أو لنقص في البيانات و المعلومات المتاحة أو لعدم معرفة رد فعل المتأثرين باتخاذ القرار.

**المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإستراتيجية Strategic management benefits<sup>(1)</sup>:**

تشير البحوث و الدراسات إلى أن منظمات الأعمال التي تدار بالفكر الاستراتيجي و مفاهيم الإدارة الإستراتيجية هي أفضل أداء من تلك التي لا تعي و لا تطبق هذه المفاهيم، حيث أن هذه المفاهيم تعطي لمنظمة الأعمال قدرة على خلق قابليات مميزة distinctive copetence كما تعتبر قدرات جوهرية و محورية تمتلكها المنظمة لوحدها و تنفرد فيها و يصعب تقليدها أو مجاراتها من قبل الآخرين، و عادة ما تكون هذه القدرات المميزة مركزة في عدد قليل من القضايا الرئيسية و تستند عليها المنظمة في الحصول على ميزات تنافسية ناتجة عن عمليات توليف لهذه القدرات المميزة للوصول إلى أداء يفوق أداء المنافسين.

و من بين الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء الإدارة الإستراتيجية و مفاهيمها ما يلي:

1- وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد.

2- تركيز دقيق على القضايا الإستراتيجية و الحيوية للمنظمة.

3- القدرة على الفهم و التعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

(1) صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007 ص 259، 258.

- 4- تحسين أداء المنظمة و نجاحها على مختلف المستويات.
- 5- تساعد الادارة الإستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة.
- 6- تساعد الإستراتيجية على خلق حالة من التداؤب synergy من خلال ايجاد أفضل ربط من مختلف أجزاء المنظمة و عملياتها.
- 7- الغرض الأساسي من الاستراتيجيات هو خلق قيمة يستفيد منها الزبون و مختلف أصحاب المصالح، و القيمة valeur يمكن أن نعبر عنها كتوليفة من المنافع التي يحصل عليها الزبون قياسا بالكلفة المدفوعة من قبله.

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

- 1- تهيئة المنظمة باجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي.
  - 2- تحديد الأولويات و الأهمية السة بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل و الأهداف السنوية.
  - 3- ايجاد المعيار الوصفي للحكم على كفاءة الادارة.
  - 4- زيادة فعالية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة.
  - 5- تسهيل عملية الاتصال داخل النقابة.
  - 6- تساعد على اتخاذ القرارات و توحيد اتجاهاتها<sup>(1)</sup>.
  - 7- تحديد القضايا و الاشكاليات الأكثر أهمية و الحاحا على المنظمة.
  - 8- محاولة التعبير عن هذه الاشكاليات و القضايا الملحة في صورة فجوات عميقة ينبغي سدها من خلال وضع مجموعة من الأهداف.
- ما هي الأهداف الحالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و ما مدى قدرة المنظمة على التحكم و التطرق للأهداف التي تم وضعها.
- و فيما يلي مجموعة من المجالات التي تستطيع المنظمات أن تخضع فيها أهداف
- الربحية.
  - الكفاءة.
  - النمو (في الأصول، المبيعات، الأرباح).
  - ثروة حملة الأسهم.

(1) محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن 2010، ص 156-157.

- استخدام الموارد (العائد على الاستثمار أو الملكية).
- الشهرة (مثال أن تصبح المنظمة من أحسن عشرة أو خمس منظمات).
- تحسين أوضاع العاملين،
- الحصة السوقية.
- القيادة في مجال التكنولوجيا (الابتكار، الابداع).
- البقاء (تجنب الافلاس)<sup>(2)</sup>.

### مواصفات الأهداف<sup>(2)</sup>:

الوضوح، التماسك، الواقعية، القابلية للقياس و رقة عمل الأهداف.  
الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه:

- الشخص المسعنه
  - متى سوف يتم انجازه
  - الموارد المطلوبة
- و هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لمؤشرات الادارة:
- 1- التعريف: بمعنى التعريف الدقيق لكل مؤشر من مؤشرات الأداء
  - 2- القياس: بمعنى هل قياس المؤشرات التي تم الاتفاق عليها متاح.
  - 3- المستوى: بمعنى ما هو مستوى قياس المؤشر، هل على مستوى المنظمة ككل أم على المستويات الفرعية.

### المطلب الرابع: آلية تحديد و صياغة التوجهات الإستراتيجية<sup>(3)</sup>:

من المهم أن يتم البحث عن بدائل التوجهات الإستراتيجية و صياغة الاستراتيجيات في إطار منهج التفكير الاستراتيجي و من خلال آلية نظامية تتكون من المراحل الرئيسية التالية:

(2) نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره ص 26.

(3) المرجع نفسه، ص 30،31.

(4) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 597،599.

**أولاً: المرحلة الأولى:**

مراجعة و تدقيق مخرجات عملية التحليل البيئي و التأكد من صدق و موضوعية ما انتهت إليه من تحديد لنقاط القوة و نقاط الضعف و من فرص و قيود أو تهديدات و فرز هذه المخرجات إلى مجموعات نوعية يشمل التعامل معها، كأن يحدد منها ما يتعلق بالتسويق و البيع و خدمة العملاء...الخ.

**ثانياً: المرحلة الثانية:**

تفريغ مخرجات عملية التحليل البيئي في مصفوفة البحث عن البدائل الإستراتيجية بما يساعد إدارة المنظمة في تحديد التوجهات التي تخدم رسالتها و أهدافها من جهة و تحقيق التوافق و المواءمة بين مخرجات عملية التحليل البيئي من جانب آخر.

**ثالثاً: المرحلة الثالثة:**

تحديد مجموعة من الأسس و المعايير التي على أساسها يتم صياغة البدائل الإستراتيجية و تحليلها و تقويمها و الاختيار من بينها. ويمكن تحديد هذه الأسس و المعايير من خلال إثارة مجموعة من التسؤولات التي تدور في مجملها حول الشكل المستهدف لمستقبل المنظمة سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. حيث تمثل الاجابة على هذه التسؤولات الاطار العام الذي ينبغي التحرك داخله أو المحارم التي لا ينبغي تخطيها عند البحث عن البدائل الإستراتيجية. و من أمثلة هذه التسؤولات التي تشكل الاجابات عنها في مجموعها الشكل المستقبلي للمنظمة.

**1- فيما يتعلق بالأنشطة و مجالات العمل:**

أ) هل تستمر المنظمة في نفس الأنشطة و المجالات؟ و هل بنفس النسبة أو الوزن النسبي أم لا؟  
ب) ما هي الأنشطة و مجالات العمل التي تفكر في ادخالها ضمن مزيج أنشطة و مجالات عمل المنظمة؟ و بأي قدر؟ و متى؟

**2- فيما يتعلق بمعدلات النمو:**

أ) ما هي معدلات النمو المستهدفة على مستوى المنظمة؟ و على مستوى الأنشطة و الأعمال؟  
ب) في أي المجالات سيتم التركيز لأغراض التطوير و التحديث و النمو؟

### 3- فيما يتعلق بالأسواق و العملاء:

أ) أي القطاعات السوقية و فئات العملاء سيتم التركيز عليها خلال المراحل التالية من عمر المنظمة؟  
ب) كيف سيتم التعامل مع اتجاهات و تصرفات المناقسين المحليين و الخارجيين؟  
و يظهر أنه مع استكمال هذه التساؤلات بشأن القضايا أو المجالات الرئيسية في المنظمة، و من خلال الاجابات المبدئية عليها يتبلور شكل مستقبل المنظمة و الذي على دوره سيتم البحث عن البدائل الإستراتيجية التي تحقق رسالة المنظمة و أهدافها.

#### رابعا: المرحلة الرابعة:

مراجعة و تحليل الفرضيات الإستراتيجية التي سبق سياتها على ضوء القضايا و الموضوعات التي لم تغطيها نتائج الدراسات و التقويم البيئية حيث يفترض أن هذه الفرضيات لابد و أن تنعكس على تحديد الاختيارات الإستراتيجية و المفاضلة بينها. و تتعلق الفرضيات بتصور عن مستقبل بعض المتغيرات المتوقعة و التي يحتمل أن تكون مصدر للفرص أو القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد و دراسة الاختيارات الإستراتيجية.

#### خامسا: المرحلة الخامسة:

البحث عن البدائل الإستراتيجية المناسبة داخل كل خلية من الخلايا مصفوفة البحث عن التوجهات الإستراتيجية و ذلك من خلال النظر إلى كيفية التوفيق أو الموازنة بين مخرجات عملية التحليل البيئي مع مراعات الأسس و المعايير التي تم التوصل إليها من خلال مجموعة التساؤلات الإستراتيجية و الاجابة عليها.

#### سادسا: المرحلة السادسة:

اختبار و تقويم بدائل التوجهات الإستراتيجية و المفاضلة فيما بينها واختيار أكثرها ملائمة لخدمة أهداف المنظمة، و يتم ذلك من خلال تحديد و تقييم الايجابيات و المآخذ المرتبطة بكل بديل استراتيجي من البدائل الإستراتيجية الممكنة و الواردة في مصفوفة البحث عن بدائل التوجهات الإستراتيجية.

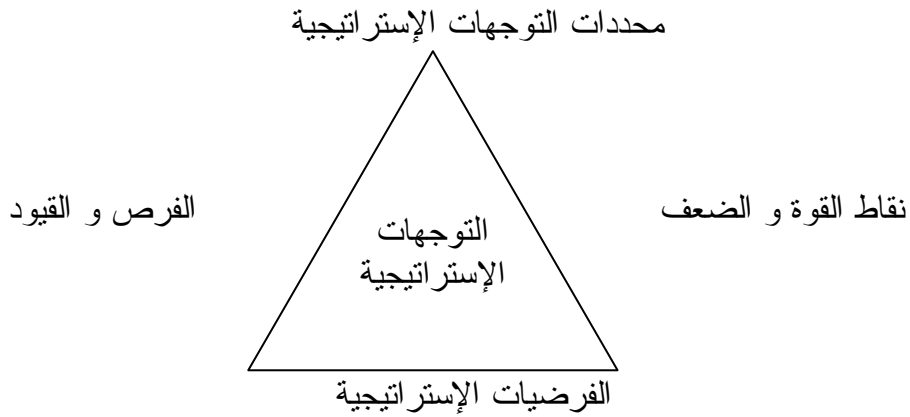
#### المطلب الخامس: إعداد مصفوفة التوجهات الإستراتيجية<sup>(1)</sup>:

من خلال الربط بين ما تنتهي إليه عملية التحليل البيئي لعناصر البيئة الخارجية للمنظمة من تحديد و توصيف للفرص أو القيود أو التهديدات، و ما تنتهي إليه عملية التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد و توصيف مجالات و نقاط القوة و مجالات و نقاط الضعف، و أخذ في الاعتبار المعطيات من الفرضيات الإستراتيجية و تأثيرها على احتمالات ظهور الفرص و القيود و نقاط القوة و



الضعف. بجمع هذه المحاور يمكن تكوين مصفوفة أو أكثر تساعد في الوصول إلى مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي توافق أو تتواءم بين مخرجات تحليل البيئة الخارجية (فرص أو قيود و تهديدات). و مخرجات تحليل البيئة الداخلية (قوة أو ضعف) و في ضوء تأثير الفرضيات الإستراتيجية.

و يوضح الشكل التالي هذه الرؤية في الجمع بين المحاور الثلاثة لصياغة التوجهات الإستراتيجية.  
**الشكل (2): التوجهات الإستراتيجية**



**المصدر:** الإدارة الإستراتيجية، مصطفى محمود أبوبكر، ص 603.

**الشرح:** و بناء على مصفوفة الاستراتيجيات يمكن لمتخذي القرارات دراسة و تنمية هذه الاستراتيجيات و تقييمها و الاختيار من بينها للانتهاء إلى مجموعة الاستراتيجيات البديلة و كذلك الاستراتيجيات المتكاملة أو المترابطة، سواء على مستوى المنظمة أو الأنشطة أو الوظائف. و من المنافع الملموسة لتكوين هذه المصفوفة أنها تساعد ادارة المنظمة فيما يلي:

(1) حصر البدائل الإستراتيجية التي تحقق التوافق أو التواءم بين الفرص أو القيود من جانب و نقاط القوة أو الضعف من جانب ثالث.

(2) معرفة التوجهات الإستراتيجية الأكثر تكرارا من خلال مصفوفة الاستراتيجيات، و كذلك التوجهات الأقل تكرارا.

(3) تحديد مقومات و متطلبات استثمار الفرص و الاستفادة من نقاط القوة.

(4) تحديد الترتيبات اللازمة للتعامل مع القيود أو التهديدات و نقاط الضعف.

المطلب السادس: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي<sup>(1)</sup>:

أولاً: مرحلة التصميم:

و يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي و تهتم بوضع رسالة المنظمة النسبة الداخلة و من تم تحديد نقاط القوة و الضعف.

تجميع المعلومات و تحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواته.

ثانياً: مرحلة التطبيق:

أ- تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ استراتيجيات و وضع الأهداف قصيرة الأجل و رسم السياسات و تخصيص الموارد البشرية و المادية و توزيعها بين بدائل الاتفاق.

ب- و في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية و قدرة على تحليل الموارد البشرية و غير البشرية بطريقة منظمة و مرئية.

ت- أهم أساس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل و التعاون بين الأنشطة و الوحدات الادارية المختلفة لتنفيذ الإستراتيجية بكفاءة و فعالية.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية.

رابعاً: الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي: يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية

تغير المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للفوز، و أهم اتجاهات هذا الفكر:

1- العولمة: يعتمد هذا الفكر على ادراك البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تعترض على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك.

2- الجودة الشاملة: لم تعد المنظمات بعد مقبولا الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية، مثل الاعتماد

على تقديم سلعة رخصة بل تحولت المنظمات إلى فكرة الجودة الشاملة و التي تعني أن المنظمة تتنافس

على كل خصائص السلعة و على جودة كل ما تقدمه من خدمات.

(1) المرجع نفسه، ص 156:158.

3- زيادة أهمية العميل: أدركت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الداخلي و الاجراءات و القواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل و لزيادة رضاه.

4- نسبة الفرص و التهديدات و القوة و الضعف: أدركت المنظمات أن تحديد الفرص و التهديدات يتوقف على امكانية المنظمات بمثله في نقاط قوتها و ضعفها.

#### المطلب السابع: فوائد التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة للجميع و بالتالي<sup>(1)</sup>:

- تنسيق منها خطط الادارات أو قطاعات العمل.
- تكون الهدف العام بحكم جميع القرارات.
- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

و يعني ذلك أنه:

عندما تكون خطتنا أن نعمل في مجال الملابس و نستهدف طبقة محدودة الدخل فإن كل الادارات ستعمل على تقليل التكلفة، و سيحاول قسم التصميم تخفيض تكلفة المواد، و يحاول قسم التصنيع تقليل تكلفة التصنيع، و سيعمل جميع العاملين في هذا الاتجاه و يتم الاستثمار في المعدات التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة. فالإستراتيجية تجعل كل العاملين يعلمون من هو العميل المستهدف و بالتالي يتم التركيز على تلبية متطلبات هذه الشريحة و منه طرح التساؤلات التالية:

#### هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى<sup>(2)</sup>:

التخطيط الاستراتيجي يختص بالمنظمات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة و القديمة و الجديدة، بل و كذلك بالدول و الأفراد. بالطبع يختلف الجهد المبذول من منظمة إلى أخرى.

فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة و معقدة و كذلك الحال في المنظمات الكبرى الدولية. التخطيط الاستراتيجي هو عملية صعبة جداً، فأنت مثلا عندما كنت طالبا قد قررت أن تكون مهندسا أو طبيبا و أن تتميز في هذا المجال، و بالتالي كانت أولوياتك هي الاستذكار و الاتفاق على استرداد الكتب و تعلم لغة .

(1) محمد عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(2) مرجع نفسه.

هل التخطيط الاستراتيجي هو عملية أكاديمية(1):

التخطيط الاستراتيجي هو أمر يطبق في المنظمات و المؤسسات و في دول العالم المختلفة. فليس معنى أنك تعيش في دولة نامية أنك لا تحتاج للتخطيط الاستراتيجي. إن كثيرا من التجار الناجحين الذي لهم خبرة في التجارة و ليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسعى، فنجد هذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها و يعرف احتياجاته و يعرف منافسيه و تكون قراراته نابغة من فهمه لمعيرات السوق و لأسلوبه في المنافسة، و من هنا يتم استعراض النموذج الذي يأخذ في الحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال و الذي يتضمن أيضا المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية و هذه المكونات أو المهام لعملية الإدارة الإستراتيجية.

أولا: تحديد رسالة المنظمة:

و هي عبارة عن جملة أو مجموعة من الجمل تتضمن بيانا خاصا بالمنظمة تميزها عن غيرها و تختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات و يتمحور معظمها حول ثلاث عناصر رئيسية هي:

- بيان الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

ثانيا: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

عند الانتهاء من رسالة المنظمة تأتي الخطوات التالية، و هي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة و الغرض منها هو وصفها التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ثالثا: التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بها مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة و بهدف التعرف على نقاط القوة و الضعف، و نصف عدد التحليل الاستراتيجي ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول: يتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: يتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث: يتضمن عوامل البيئة الداخلية. و تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:** ويتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
- اختيار المصادر الرسمية للمعلومات البيئية.
- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.
- تقييم الفرص و التهديدات المتاحة أمام المنظمة.

**2- عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:**

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية جراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة و يمر

هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

- تحديد جوانب القوة و الضعف.
- تقييم جوانب القوة و الضعف للمنظمة.

**رابعاً: الاختيار الإستراتيجي<sup>(2)</sup>:**

يقصد بها العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

- 1- تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي و انجاز في المنظمة.
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية لإختيار ما يناسب أوضاع المنظمة و يحقق أهدافها.

**خامساً: التنفيذ الإستراتيجي<sup>(3)</sup>:**

تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة و الفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق من

خلال البرامج التنفيذية و الموازنات المالية ، حيث يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها

المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات و يتمثل أهمها بالتالي:

- وجود توافق بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي.
- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية.
- أن تكون الإستراتيجية مفيدة و داعمة للاستراتيجية.
- توفر نظم ادارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

(1) المرجع نفسه، ص 164-165

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه، ص 166-168.

**سادسا: الرقابة الإستراتيجية:** هناك جهات نظر سابقة تتادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ القرارات التصحيحية.

**هل الادارة الإستراتيجية علم أم فن؟**

يمكن أن ننظر إلى عملية الادارة الإستراتيجية باعتبارها مدخلا هادفا و منتظما لصنع القرارات الرئيسية في منظمة ما. و لا يمكن اعتباره ادارة استراتيجية علم مجرد يؤدي في حد ذاته إلى تحقيق استراتيجيات دقيقة صحيحة فعالة، تحت ظروف عدم التأكد التي غالبا ما تواجه أية منظمة من المنظمات.

**المطلب الثامن: التحديات و الصعوبات التي تواجه المنظمة:**

**أولا: التحديات التي تواجه المنظمات في عصر المعرفة و الاقتصاد الرقمي و انعكاساتها على الادارة**

**الإستراتيجية:**

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها و الاستفادة منها إلا إذا أدية المنظمة ادارة استراتيجية و من هذه التحديات نذكر ما يلي<sup>(1)</sup>:

1- عولمة الاقتصاد و التي وضعت ضغوطا قوية على المنظمات لكي تزيد من قدرتها على التكيف و الابتكار و سرعة العمليات.

2- الوعي بقيمة المعرفة المتخصصة داخل المنظمة و على مستوى الاقتصاد و دورها كأحد عوامل الانتاج المتميزة.

3- ازدياد حدة المنافسة، لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة و جودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي.

4- تغير هيكله العمالة، لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر، القادرة فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، و الذي من السهل تدريبه و نقله من عمل لآخر. بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توفر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الانتاج و التسويق و التمويل.

5- ندرة الموارد: أبح الصراع على موارد الطلقة و الماء النادرة سمة العصر، و أصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات اللازمين في الوقت المناسب.

(1) نيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 16

6- الاهتمام بالبيئة: إن تعاضم الاهتمام بحماية البيئة، ازدادت قوة جماعات حماية البيئة و تعاضم تأثيرها على صانعي القرارات الإستراتيجية.

7- ازدياد أهمية الإستراتيجية: بات واضحا أن نجاح المنظمات العصرية هو ناتج استراتيجيات مبتكرة، تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، و أصبح التنافس عليهم بالغا لأنه أصبح ضروريا لمواجهة المنافسة العالمية القوية<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: الصعوبات التي تواجه المنظمات<sup>(2)</sup>:

**1- زيادة وتيرة التغيرات:** و ذلك من حيث النوعية و الكمية في جميع المنتجات بل التغير السريع في بنية الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية، أدواق العملاء أو البيئة السياسية.

**2- ازدياد حدة المنافسة:** يقول الدكتور سعد غالب ياسين " لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر و جودة المنتج فقط بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، و لتصبح منافسة كونية أيضا. و تضع هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار و هذا يفرض على الادارة العليا وضع استراتيجية ذات كفاءة عالية و بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

### 3- من التحديات الخطيرة التي قد تواجه الإدارة الإستراتيجية:

الجهود و عدم المرونة في التدريب و العمل و السعي للحصول على المعرفة تحتاج المنظمات وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم لى أحدث الوسائل التكنولوجية و المعلوماتية و المعرفية فإذا توافر للمنظمة العامل الماهر و الاداري الكفاء و الادارة النشطة و الخبير التسويقي و ذات كفاءة و فاعلية عالية تسهم بلا شك في رضا العميل على المنتجات التي تقدمها المنظمات، و من ثم زيادة حصتها السوقية المحلية و الاقليمية الدولية.

**4- ندرة الموارد:** إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم و لم يصحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول و بين المنظمات و منظمات الأعمال على موارد الطاقة، النفط والماء. هذه الصراعات فرضت على المنظمات التفكير في وضع الاستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالقدر الكافي فضلا عن تأمين بقائها.

(1) محمد عبد السميع، مرجع سبق ذكره، ص 160، 161.

(2) المرجع نفسه، ص 170، 172.

**5- التحالفات و المنظمات الإستراتيجية:** اتجهت كثير من المنظمات من عقود زمنية إلى سياسة

التحالف و المنظمات الإستراتيجية المفتوحة مع المنظمات العالمية الكبرى و ذلك لأسباب أهمها:

أ- العولمة و ما أدت إليه من تلاشي الحدود السياسية بين الدول في مجال الأعمال.

ب- ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية و الاقليمية.

ت- حرية التبادل التجاري، و ما فرضته الاتفاقيات الدولية، و خاصة اتفاقيات من تخفيضات هائلة

للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.

ث- ندرت الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها منظمة ما في دولتها، و توافرها في دولة شركة أخرى

تعمل في نفس المجال.



### خاتمة الفصل:

تستند عملية الادارة الإستراتيجية و إعداد الخطة الإستراتيجية على وجود غايات واضحة و أهداف محددة. و بقدر جودة تحديد تلك الأهداف و الغايات بقدر ما يتوفر للمنظمة امكانية تحديد استراتيجيات و أن الغايات الإستراتيجية تشير إلى المنافع النهائية و ما يرتبط بها من انجازات لأجل تحقيق الطموحات القصوى التي تأمل فيها المنظمة و التوجهات الإستراتيجية تغطي كافة مجالات الاهتمام و الأنشطة و الوظائف ذات التأثير على تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.

# الفصل الثالث

التمويل و الأهداف الاستراتيجية في منظمة قروز

**مقدمة الفصل:**

تنتمي ملبنة قروز إلى القطاع الفلاحي، إذ يعتبر من أهم المصانع المتواجدة بالشرق الجزائري، و تعتبر منظمة إنتاجية تجارية، و تحتل مكانة هامة في سوق الحليب و الأجبان على المستوى المحلي سواء جهويا أو وطنيا. و عليه إن ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي في بحثنا، دراسة حالة "ملبنة قروز لإنتاج الحليب".

و سنحاول في هذا الفصل ابراز العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية و التمويل الذاتي في تحقيق أهداف المنظمة.

### المبحث الأول: ماهية المصنع<sup>(1)</sup>

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المنظمة

في إطار التغيير الكبير الذي عرفه النظام الاقتصادي و الاجتماعي في الجزائر منذ مطلع التسعينيات، و في ظل النظام الرأس مالي الجديد المتبع من طرف حكومات الجزائر خلال هته الفترة، أصبح العديد من أصحاب رؤوس الأموال يبحثون عن طرق و وسائل لتشغيل أموالهم، و لما فتحت الحكومة الباب نحو الاستثمار في المجال الغذائي، راح كل رجل أعمال يبحث عن المشروع الأقرب إليه و إلى البيئة المحيطة به.

و نظرا لما تعرفه بلدية وادي العثمانية من طابع فلاحي محض، كان لهذا العامل الدور الكبير في انشاء مصنع للحليب و مشتقاته، و كذلك كون صاحب المشروع كان يملك مزرعة فلاحية خاصة بالعائلة.

في مطلع سنة 2001 أنشأ السيد: بن حسين عبد الناصر مصنعه الخاص بالحليب و مشتقاته، و كان المصنع في بادئ الأمر يعتمد على إنتاج الحليب المبستر فقط.

#### المطلب الثاني: تعريف مصنع وادي العثمانية

##### الفرع الأول: نشأة المنظمة

يعتبر مجمع "قروز" للحليب و الأجبان من أهم المصانع المتواجدة بالشرق الجزائري. أنشئ سنة "2001" و قام بتدشينه وزير التجارة آنذاك، و عرف المجمع عدة توسعات خلال فترة انتاجه، كما عرف تزييدا كبيرا في المنتج من حيث التنوع و الإنتاجية. المجمع في الوقت الحالي عبارة عن شركة ذات أسهم محدودة لصاحبها السيد عبد الناصر بن الحسين.

بدأ المجمع الإنتاج سنة 2001، و كان المنتج عبارة عن الحليب المبستر المنزوع الزبدة جزئيا، ثم في سنة 2008 تم الانتقال إلى مصنع جديد، حيث تمت هيكلته في قطعة أرضية أخرى مجاورة، أقيم عليها المصنع الجديد، ليتم بذلك إضافة منتوجات جديدة زيادة عن الحليب المحضر، و هذه المنتوجات هي: حليب البقرة، لبن البقرة، زبدة البقرة، الجبن و الكومومبير.

##### الفرع الثاني: الموقع و المساحة

المصنع متواجد في القسم الجنوبي الغربي من بلدية وادي العثمانية، بالقرب من ملعب البلدية لكرة القدم. يترع على مساحة إجمالية تقدر ب 2.3 هكتار. حوالي 1.5 هكتار مساحة المصنع مبنية، و 540 م<sup>2</sup> مساحة المبنى الإداري. و باقي المساحة للشحن و ركن السيارات.

1- نائب المدير العام بمنظمة "قروز".

### الفرع الثالث: أهمية المؤسسة و مكانتها الاقتصادية

مند أن أنشأ المجمع و مكانته تترسخ و تكبر و هذا ما يفسره التوسع الكبير للدائرة الانتاجية للمصنع، ففي بداية الأمر و خلال السنوات الأولى و الثانية، اقتصر الانتاج على انتاج الحليب المبستر بطاقة انتاجية تقدر بـ: 175000 لتر يوميا. و كان المصنع يقضي احتياجات البلديات الآتية: وادي العثمانية، وادي سثان، التلاغمة، فرجيوة، أحمد راشدي، و بلديات أخرى خارج نطاق الولاية هي: عين مليلة و بئر الشهداء و أولاد حملة.

و خلال السنوات الثالثة و الرابعة، و بعد إضافة منتوج اللين و حليب البقرة، توسعت مناطق التوزيع كذلك ليغطي انتاج الحليب لكامل بلديات ولاية ميله، إضافة إلى بلديات من ولاية قسنطينة و أم البواقي.

و خلال سنة 2008 تم ادخال منتوجين جديدين و هما: جبن الكومومبير و زبدة البقرة، ليتزسع نطاق التوزيع إلى ولايات الوسط كالجزائر العاصمة و تيزي وزو و البليدة. و عليه فيمكن القول بأن المصنع حقق قفزة نوعية من حيث جودة المنتوج، و هذا ما يفسر تزايد الطلب على غالب المنتوجات خاصة الطبيعية منها.

### الفرع الرابع: محيط المنظمة

يتمثل محيط المصنع أساسا في الموردين و الزبائن:

أولا : الموردين: هناك موردين محليين و آخرين أجانب.

#### 1- الأجانب:

أ- شركة Nestlé

ب- شركة Superlait

عموما فإن أغلب التعاملات مع الدول الخارجية مركزة مع فرنسا، المورد الأساسي لمادة غيرة الحليب، و مع اسبانيا كون المصنع مجهز بعنادر اسباني الصنع، و في بعض الأحيان مع لبنان.

#### 2- المحليين:

أ- نجد بالدرجة الأولى الفلاحين مربي الأبقار الحلوب.

ب- الشباب أصحاب شاحنات جمع الحليب.

ت- شركة Sicplast

ث- مركب Tonic Emballage للصناعات الورقية.

ج- الشركات الخاصة بنقل البضائع على التبريد.

ح- أصحاب المحلات و المساحات التجارية.

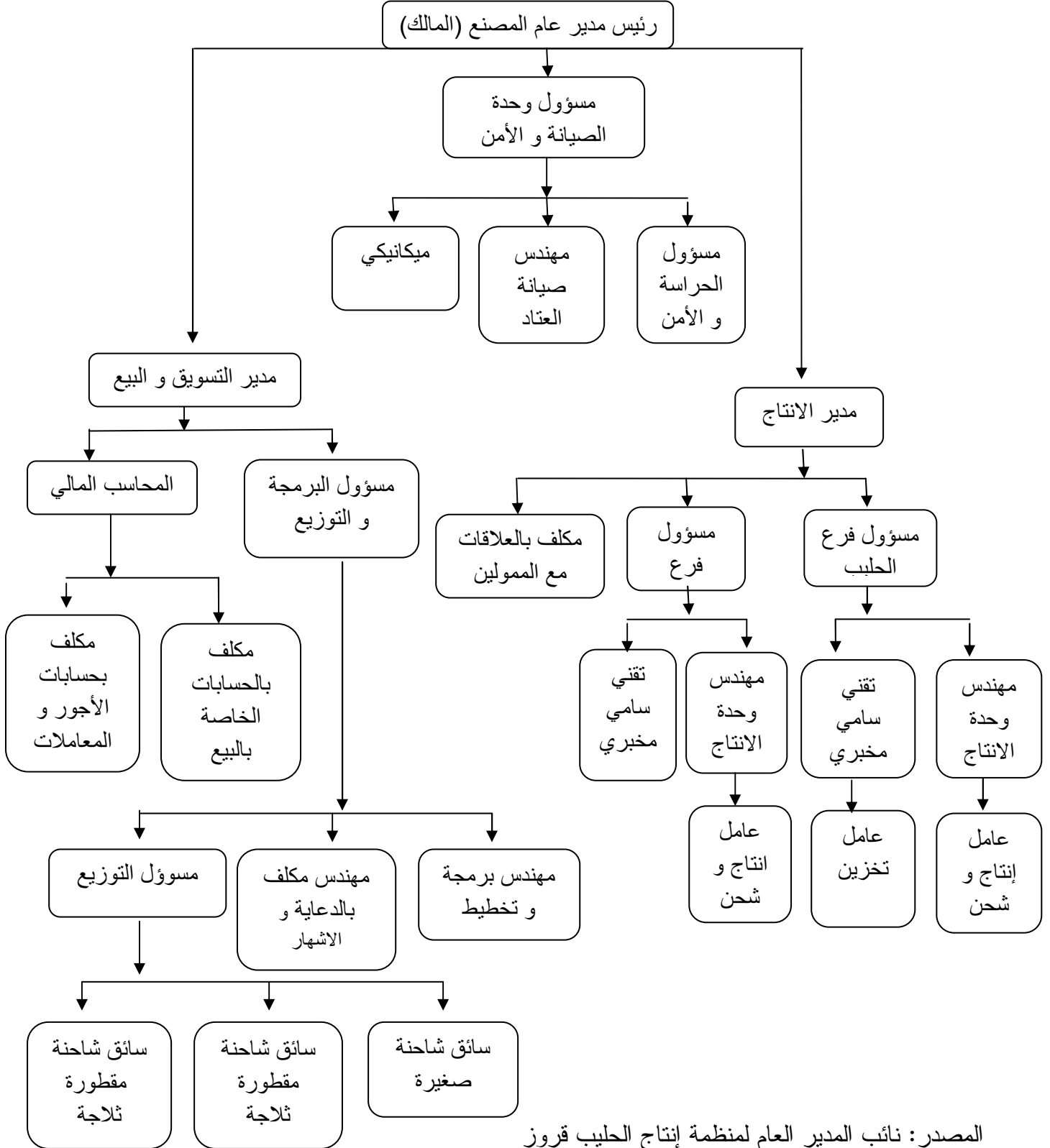
خ- المؤسسات الخاصة أو العمومية المكلفة بالأطعام.

إضافة إلى شاحنات التوزيع الخاصة بالمصنع، حيث يعتمد في النقل على هاته الأخيرة.

ثانيا: الزبائن: الزبائن في الغالب هم من تجار الجملة و التجزئة و ذلك حسب عملية التوزيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمنظمة:

الشكل (3): الهيكل التنظيمي لمنظمة قروز.



المصدر: نائب المدير العام لمنظمة إنتاج الحليب قروز

### الفرع الأول: الإنتاج

مهمتها إنتاج الحليب و مشتقاته حسب البرنامج المسطر من طرف المديرية العامة (منظمة وادي العثمانية، متخصصة في إنتاج الحليب و مبستر منزوع الزبدة جزئيا و مشتقاته) و تتكون من ثلاث مصالح و هي:

#### أولاً: مسؤول فرع الحليب:

هذه المصلحة مهمتها تحويل بعض المواد الأولية إلى مواد سائلة قصد استخدامها في عملية إنتاج المادة الفعالة.

#### ثانياً: مسؤول فرع الأجبان:

تقوم هذه المصلحة بخلط بغض المواد الأولية مع بعض المواد الأخرى التي تخضع لعدة تحويلات للحصول على الأجبان، و تتم عملية تغليب و تغليف المنتج النهائي وفق مقاييس و أوزان محددة، حيث توزع هذه المهمة على أقسام تابعة لمديرية الإنتاج. وأهم منتجاتها: الحليب السائل، الزبدة و الأجبان.

#### ثالثاً: المكلف بالعلاقات مع الممولين:

تقوم هذه المصلحة بجميع احتياجات المنظمة من مواد التعبئة و التغليف و غيرها بناء على الطلبات التي ترد إليها من مصلحة التمويل أو من المصالح المختصة الأخرى. ملاحظة: يتم تسديد ثمن المشتريات بإحدى الطرق التالية:

- الدفع مسبقاً: و هي حالة نادرة الاستعمال.
- الدفع مؤخراً: و هي الطريقة الأكثر اتباعاً من المنظمة.

#### الفرع الثاني: مسؤول وحدة الأمن و الصيانة

هي المصلحة المكلفة بحماية العمال و الآلات و البيئة و كذلك مراقبة نوعية المنتوجات النهائية و المواد الأولية و تتكون من مصالح أساسية:

- مسؤول الحراسة و الأمن.
- مهندس الصيانة و العتاد الإنتاجي.
- ميكانيكي.

#### الفرع الثالث: مدير التسويق و البيع:

مهمته تسويق و توزيع المنتوجات النهائية الموجودة في مخازن المنظمة و تنقسم هذه المصلحة إلى:

- أولاً: مسؤول البرمجة و التوزيع: هذه المصلحة هي المسؤولة عن البرامج و الخطط المتبعة في عملية توزيع المنتجات و تدخل ضمن هذه المصلحة مهمة الدعاية و الأشهار.

- **ثانياً: المحاسب المالي:** هي المصلحة المكلفة بالتعاملات المالية و مسك الدفاتر المحاسبية الخاصة بالبيع و كذا الحسابات الخاصة بأجور العمال و المعاملات.  
أما بالنسبة للموارد البشرية فهي تتكون من ثلاث مصالح أساسية:
- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بتسيير الملفات الادارية للعمال داخل المنظمة و مراقبة الحصيلة الشهرية، كذلك متابعة الترقية و تتكون هذه المصلحة من فرعين: فرع الأجور و فرع تسيير المستخدمين.
- **الوسائل العامة:** و هي المصلحة المكلفة بتوظيف و تكوين العمال و كذلك استقبال المترشحين و الممتهنين من الجامعات و مراكز التكوين المهني.  
كما تشغل المنظمة 170 عامل يتوزعون حسب الجدول التالي:

الجدول (1): يمثل توزيع العمال داخل منظمة قروز حسب طبيعة العمل

عدد العمال	طبيعة العمل
01	مدير عام للمنظمة
01	مسؤول الإنتاج
02	مسؤولي التسويق
06	مهندسي دولة
10	تقنيين ساميين
06	محاسبين
25	سائق
25	موزع
79	عامل
15	حارس
المجموع	170

المصدر: نائب المدير العام لمنظمة قروز.

بالإضافة إلى كون المجمع يمتلك حظيرة للشاحنات و السيارات.



الجدول (2): يمثل نوع وسائل النقل المستخدمة من طرف المنظمة و عددها

العدد	نوع وسيلة النقل
05	شاحنات مقطورة ثلاجة
05	شاحنات نصف مقطورة ثلاجة
12	شاحنات صغيرة ثلاجة
04	سيارات سياحية

المصدر: نائب المدير العام لمنظمة قروز.

المبحث الثاني: الادارة المالية و الأهداف الاستراتيجية<sup>(1)</sup>

المطلب الأول: مفهوم الادارة المالية:

هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط و التنظيم و المتابعة لحركتي الدخول و الخروج للأموال الحالية و المرتقبة إلى و من المنظمة. و يتضح من ذلك التعريف أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الادارة المالية هي تعظيم تدفق المال إلى داخل المنظمة بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة. و حتى تقوم الادارة المالية بهذا الدور فعليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية. هذه الأسئلة بالترتيب هي:

(1) ماهي الاستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها؟

(2) من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل؟

(3) كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة؟

و الواقع أن هذه ليست كل الأسئلة التي على الإدارة المالية إجابتها، لكنها أهم ثلاث أسئلة، و لذا فدراسة الإدارة المالية تعتبر بصورة إجمالية هي دراسة الإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة. و حتى تتم الإجابة على هذه الأسئلة الثلاث، فعلى المدير المالي للشركة اتخاذ قرارات ثلاث، كل قرار منهم يجيب على واحد من هذه الأسئلة، و هذه القرارات بالترتيب هي:

(1) إعداد الميزانية الرأسمالية:

وهذا القرار يجيب على السؤال الأول؛ حيث إن معنى الميزانية الرأسمالية هو:

"عملية التخطيط لتحديد الاستثمارات طويلة الأجل مثل شراء آليات جديدة، استبدال الآلات، انشاء

مصانع جديدة، امتلاك مباني جديدة"

و المعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة.

فمثلاً، قد يكون داخل الميزانية الرأسمالية للمنظمة خلال عشرين سنة هو:

امتلاك أراضي بـ 100 مليون ريال

امتلاك مباني بـ 200 مليون ريال

امتلاك ماكينات بـ 80 مليون ريال

امتلاك وسائل نقل بـ 50 مليون ريال

و على أساس الفلسفة التي ذكرناها في البداية، يكون على المدير المالي مراعاة أن العائد المالي المنتظر من وراء استثمار هذه الأصول، أكبر من تكلفة هذه الأصول.

## (2) تحديد هيكل رأس المال:

بعد أن يحدد المدير الاستثمارات طويلة الأجل التي ستقوم بها المنظمة، يحتاج أن يحدد الطريق إلى تمويل هذه الاستثمارات، أي ببساطة من أين سيأتي بالمال الذي يؤهله لمباشرة هذه الاستثمارات، هل سيأتي بالمال من ملاك الشركة (حقوق الملكية) الذين وضعوا أموالهم في الشركة على ضرورة أسهم أو أوراق مالية؟ فهذا خيار أمامه و أمامه خيار آخر ألا و هو الاقتراض، و الذي سيأتي في صورة قرض من البنك أو سندات.

و في الغالب يكون هيكل رأس المال نسبة بين حقوق الملكية و الالتزامات (القروض و الديون) و في تغيير هذه النسبة تأثير على العائد المتوقع من الاستثمار، و باختصار فإن زيادة نسبة الديون في هيكل رأس المال تؤدي إلى زيادة المخاطر (Risk) مع زيادة العائد المتوقع و العكس صحيح، فإن زيادة نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى نقص المخاطر (Risk) مع نقص العائد المتوقع.

و على المدير المالي تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطر و العائد المتوقع.

## (3) إدارة رأس المال العام:

رأس المال العامل هو مقدار ما تملكه المنظمة من أصول جارية في مقابل الالتزامات الجارية التي عليها.

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الالتزامات الجارية.

و يقصد بالأصول الجارية هي الأصول النقدية، أو التي من السهل تحويلها نقدية، مثل الشيكات و حسابات العملاء المدينين للمنظمة، أما الالتزامات الجارية فهي الديون قصيرة الأجل، مثل أوراق الدفع و حسابات الموردين الدائنين.

و تعتبر أهمية رأس المال العامل في أنه المؤشر إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة الأعمال اليومية، فكلما كان عند المنظمة رأس مال عامل أكبر كلما كانت فرصة نجاحها أكبر لأن عندها الفرصة للتوسع و تحسين أكبر للعمل لما تمتلكه من سيولة مالية.

و بالتالي فدور الادارة المالية هو: ضمان وجود أصول جارية كافية مقابل الالتزامات الجارية التي عليها، تضمن سير الأعمال اليومية بسلا م دون حدوث مقاطعات مكلفة تحدث نتيجة لعدم وجود سيولة كافية.

هذه الثلاث مواضيع التي تحدثنا عليها باختصار:

"الميزانية الرأس مالية، هيكل رأس المال، رأس المال العامل"

هي في الحقيقة أبواب كبيرة جدا تضم الكثير من المواضيع و الأسئلة و طرق الحساب و المعادلات، الا أننا أردنا أن نعطي فقط نبذة مختصرة عنها لتتكون في ذهنك صورة عامة عن الإدارة المالية، نستطيع بعد ذلك الدخول في تفاصيلها، فتابع معنا في الحلقات القادمة تفاصيل أكثر و أكثر عن الادارة المالية.

### المطلب الثاني: تعريف الميزانية

هي التقدير المتضمن و المعتمد للنفقات و الإيرادات لمدة سنة مالية مقبلة حيث تضبط بقانون المالية، و عليه نستنتج من ذلك أن الميزانية وثيقة مصادق عليها من طرف السلطة التشريعية و مغني ذلك أنها كانت قبل ذلك في حكم المشروع و بعد المصادقة عليها تصبح في حكم القانون و تخول للسلطة التنفيذية بتحصيل الإيرادات بالشكل الذي ورد في الميزانية و تحدد نفقاتها.

### الفرع الأول: الميزانية التقديرية للإنتاج:

#### أولاً: تعريفها:

هي قائمة بعدد الوحدات التي يجب إنتاجها خلال فترة الموازنة لتلاءم المبيعات و تعرض المخزون النهائي المرغوب و الإنتاج يحدد كالتالي:

عدد الوحدات المباعة + المخزون 12/31 = مجموع الاحتياجات من الإنتاج - مخزون 1/1  
= الإنتاج المطلوب.

هذه الموازنة يمكن احتسابها للشركات الصناعية أو الشركات التجارية حسب مجال عمل الشركة، و للشركات التجارية يمكن احتساب الوحدات الواجب إنتاجها كالتالي:

المبيعات المتوقعة + مخزون 12/31 من البضاعة = مجموع الاحتياجات من الإنتاج -  
مخزون 1/1 من البضاعة = المشتريات المطلوبة.

### ثانياً: الهدف من الميزانية التقديرية:

- 1- تحديد مقدار الإنتاج اللازم خلال الفترة لمجابهة احتياجات التخزين للسلعة، انتظاراً لطلب العملاء حسب سياسة البيع و الإنتاج الخاصة بالمنظمة.
- 2- تحديد الطاقة الإنتاجية الفعلية بالوحدة الإنتاجية و ما يلزمها من تدعيم.
- 3- تحديد التكاليف اللازمة للإنتاج.

و تحاول ميزانية الإنتاج تحقيق إنتاج منتظم ما أمكن خلال الفترة كلها، بهدف تخفيض التكاليف و المحافظة على استقرار العمل، و الاستخدام الكفء لعناصر الإنتاج داخل المنظمة.

#### الفرع الثاني: الميزانية التقديرية للمبيعات:

أولاً: طرف للتنبؤ بالمبيعات: و هي:

#### 1) الطرق الكيفية:

أ-دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة: يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة و تحليلها و تبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير و الطويل و يعتمد الدارس على الإحصائيات و البيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط.

ب-طريقة جمع تقديرات وكلاء مندوبي البيع: يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن و يعتمدون في ذلك على جزائهم و اتصالاتهم بالزبائن و توفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم من أجل مساعدتهم على عملية التنبؤ فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم و الذي بدوره يقوم بدراستها و تقييمها، و استنادا إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية و التوقعات المستقبلية.

ج-اللجنة الاستشارية: تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي يعدها مجموعة من الجراء مسؤولين تنفيذيين اقتصاديين مستشارين و بعد منافسة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الجراء يتفقون على تقديرات معينة و توضح تحت تصرفهم لكل البيانات التي هم في حاجة إليها.

د-طريقة دلفي: تقوم هذه الطريقة على أساس ارسال استقصاءات إلى مجموعة من الجراء بدو ذكر أسماء أصحابها و ترسل إليها استقصاءات بالإجابة عليها و هكذا حتى توصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات.

#### 2) الطرق الكمية: يمكننا أن نقول أن النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية

و سنتعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات.

أ- السلاسل الزمنية: تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى، إن الاتجاه العام للتغيرات الموسمية التغيرات غير المنتظمة تؤثر في التغيير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة و تستعمل طريقة المربعات الصغرى لتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات و هذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم.

ب- معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط مع المبيعات و متغير

آخر أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

ج-طريقة المتوسطات المتحركة: تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التي تشمل عليها السلسلة

الزمنية و تستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية و التقلبات الفصلية كما تستخدم أساليب أخرى للتنبؤ

بالمبيعات كأسلوب الانحدار الخطي، التعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة و المبيعات متغير تابع و كذلك نموذج الانحدار غير الخطي في حالة وجود علاقة غير خطية بين المبيعات المتغير التابع و المتغيرات الأخرى متغيرات مستقلة.

### ثانياً: إعداد ميزانية المبيعات:

إن وضع برنامج المبيعات يجب أن تتبعه ميزانيات للمبيعات، و تعد ميزانيات المبيعات إما على أساس بعض هذه الأسس سابقة الذكر مجتمعة و فيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع.

#### 1- التوزيع الموسمي:

إن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة و لكن تباع على فترات مختلفة، و العادات و التقاليد تؤثر على سلوك المستهلكين بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم إلى آخر و هذا التفاوت و الاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة إلى أخرى يدعي بالتغيرات الموسمية و لهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى و يستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة.

#### 2- التوزيع الجهوي للمبيعات:

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة إلى لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لكل منطقة و لمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في في السنوات الماضية و لكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية.

- نسبة توزيع السكان على المناطق و النمو الديموغرافي.
- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة إلى أخرى.
- المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لسكان المناطق المختلفة.
- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات و حجمها و العاملين فيها....الخ

#### 3- أهمية التوزيع الموسمي و الجهوي:

- توفير احتياجات كل منطقة من السلع و المنتجات بالكميات المناسبة و في الأوقات المناسبة.
- تعتبر كأحد الأسس لتقييم الأداء لكل منطقة و كل فصل.
- تمكين المؤسسة من تحديد إيرادات لكل منطقة و كل فصل.
- تمكين المؤسسة من تحديد إيرادات كل منطقة عن كل فصل و هذا ما يساعد الإدارة في تخطيط الإيرادات حتى تتجنب مسائل نقص السيولة و الاختناق.

#### 4- التوزيع على أساس المنتجات:

إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة و تقييم تطور مبيعات كل منتج و الطريقة المتبعة في التوزيع هي إما التوزيع حسب السنوات السابقة أو حسب أهمية هامش الربح بحيث تستعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير و

تشجيعها و التقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف و يصعب تسويقها، كما أن هذا التوزيع يساعد على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة.

5- ميزانية المجموع: يمكننا أن نقول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالح في كل المؤسسات و لذلك بإمكاننا كما مؤسسة أن تصمم الميزانية حسب ما تراه مناسباً و عموماً تحتوي ميزانية المجموع على النقاط الرئيسية التالية:

- توزيع المبيعات حسب المنتجات.
- تقدير المبيعات بالكميات و القيمة و سعر البيع.
- توزيع مبيعات كل منتج توزيعاً موسمياً و حسب المناطق.

مثال عن ميزانية 2012 لمنظمة قروز:

I. المديونية:

1- ديون للمؤسسة: 32.000.000.00 DA

2- ديون على المؤسسة: (خاصة بمستحقات المتعاملين) 45.900.000.00 DA

II. ميزانية خاصة بالانتاج:

1- اقتناء المواد الأولية: 11.780.000.00 DA

2- معاملات مع المتعاملين: الممولين بمادة حليب البقرة: 25.000.000.00 DA

3- شركة الورق و التغليف: 7.500.000.00 DA

4- مواد صناعية أخرى: 3.890.000.00 DA

5- تجهيزات المخازن: 4.654.000.00 DA

III. ميزانية خاصة بالتسويق:

1- اقتناء شاحنتين مقطورتين صنف رونو ثلاجة: 50.000.000.00 DA

2- اقتناء سيارة سياحة: 1.500.000.00 DA

3- اقتناء عتاد جديد للشحن: 4.000.000.00 DA

IV. ميزانية خاصة بالعمال و الأجور:

1- أجور العمال: 19.450.000.00 DA

V. ميزانية خاصة بالاستثمار:

1- إنتاج وحدة إنتاجية لحليب البقرة: (مزرعة) 25.000.000.00 DA

• استيراد 150 بقرة حلوب: 45.000.000.00 DA

• أعلاف و بيطرة: 7.500.000.00 DA

2- إنشاء وحدة سكنية خاصة بالمزرعة: 30.000.000.00 DA

VI. ميزانية احتياطة:

## الفصل الثالث: التمويل و الأهداف الإستراتيجية في منظمة قروز

- صيانة و وقاية: 2.000.000.00 DA
- تمويل بعض الفرق الرياضية للبلدية: 1.000.000.00 DA
- مساهمة في الأعياد و المناسبات الدينية: 500.000.00 DA

المطلب الثالث : دور التمويل الذاتي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة(1)

الفرع الأول: الأهداف الإستراتيجية للمنظمة :

منذ نشأة المنظمة و الهدف الاستراتيجي و الأساسي هو تحصيل مكانة هامة في سوق الحليب و الاجبان على المستوى المحلي سواء جهويا أو وطنيا، و هذا يتجلى في القفزة النوعية التي عرفها كل منتوج « grouz » منذ سنة 2001 إلى غاية يومنا هذا و تتضح الأهداف الخاصة بالمجمع على النحو الآتي.

أولا :على الصعيد الاقتصادي :

إن منذ أهم الأهداف التي سطرته إدارة المصنع هي بطبيعة الحال الوصول إلى أقصى رقم أعمال ممكن ، و هذا باستغلال كل الوسائل الممكنة سواء بشرية كانت أو مادية ، و هذا ما يوضحه رقم أعمال المنظمة الذي يفوق 700 مليون دينار جزائري.

إضافة إلى ذلك ، فإن المصنع يهدف إلى إحداث التوازن الاقتصادي الذي تسعى إليه الدولة ، و هذا من خلال تزويد السوق باحتياجاتها والمحافظة على توازن كفة العرض و الطلب لضمان سياسة اقتصادية ناجحة بين الدولة و المواطن.

ثانيا : على الصعيد الاجتماعي : إن الحليب مادة أساسية لدى المواطن الجزائري ، و يعتبر من أهم المواد الأساسية لديه بعد الخبز لذلك فإن تزويد المواطن بهاته المادة يحقق نوعا من الأمن الاجتماعي داخل الوطن.

ثالثا: كذلك من أهداف المنظمة و التي شرع في تنفيذها، هي استقلالية التموين بالمادة الأولية ، حيث شرع هذا الموسم مالك المصنع في مشروع تربية الأبقار الحلوب بعد أن تم استيراد 150 بقرة حلوب خاصة بالمزرعة.

خلال سنة 2001 ، انطلق مشروع مصنع الحليب " قروز" برقم أعمال لا يفوق 60.000.000.00 و كان الهدف الرئيسي لمدير المجمع و طاقم التسيير هو تحقيق مكانة لائقة في السوق الوطنية ، و هذا ما تحقق خلال السنوات الخمسة الأولى ، حيث تضاعف رقم أعمال المجمع خلال هاته الفترة إلى 4 ضعاف ، و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف طاقم التسيير من جهة، و كذا حاجة السوق من جهة أخرى.

وخلال سنة 2008 إلى غاية السنة الحالية ،أخذ المجمع قفزة نوعية من حيث رقم الأعمال ، و نوعية وكمية المنتوج ، و هذا ما يتضح من خلال الجدول الآتي :



الجدول (3): جدول يوضح كمية الانتاج من سنة 2008 إلى غاية 2012

2012	2011	2010	2009	2008	
ل135.000	ل135.000	ل135.000	ل130.000	ل120.00	حليب مبستر
ل130.000	ل125.000	ل115.000	ل110.000		حليب البقرة
طن25	طن15	طن15	طن10		جين (camember)
ل40.000	ل30.000	ل20.000	ل15.000		لبن بقرة
طن25	طن20	طن20	طن10		زبدة بقرة

المصدر: نائب مدير منظمة قروز.

(1) نائب مدير منظمة "قروز"

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي خصصناه لدراسة دور التمويل الذاتي في منظمة قروز بواد العثمانية، و الذي تناولنا فيه الهيكل التنظيمي و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و كذلك الادارة المالية، و الجدير بالذكر هنا أننا طمحنا إلى دراسة الميزانية العامة للمنظمة، لكن تحفظ مديرها و موظفوها جعلنا نخرج قليلا عن صلب الموضوع.

و بناءا على أسلوب المقابلة مع عون مصلحة المحاسب المالي تبين لنا:

- المنظمة تعتمد على التمويل الذاتي أكثر من التمويل الخارجي.
- تعتمد المنظمة على مصدرين داخلي و خارجي.

الخطاتمة

## الخاتمة العامة:

يمكن القول في نهاية دراستنا لموضوعنا أن المنظمة نظام فتوح يدخل في علاقات و روابط مع المحيط الخارجي الذي تنشط فيه و تسعى إلى التكيف مع متغيراته لتدعيم مكانتها أما منافسيها لضمان استمراريتها و تطورها و لتحقيق هذا الهدف على المنظمة وضع خطة إستراتيجية محكمة تكشف على نقاط ضعفها و قوتها.

### أولاً: النتائج:

أهم ما توصلنا إليه كخلاصة لدراسة اشكالية واقع التمويل الذاتي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفق سياق معرفي و منهجي مترابط مع الاشكالية محل الدراسة تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

#### 1. اختبار الفرضيات:

##### 1. بالنسبة للفرضية الأولى:

في الفصل الاول تم التطرق إلى إعطاء نظرة شاملة حول التمويل ككل بمصدره الذاتي ( الداخلي) و (الخارجي) مع اختيار مدى صحة الفرضية الأولى و التي مفادها: " التمويل الذاتي هو عبارة عن مصدر من مصادر تمويل المنظمة" و لقد توصلنا إلى النتائج التالية :

1-1- أن التمويل الذاتي هو جملة المبالغ المفروزة من المنظمة و التي تبقى تحت تصرفها بصفة مؤقتة أو طويلة نسبيا.

1-2- عبارة عن مجموع مصادر التمويل الداخلية التي خلقتها المنظمة لنفسها و أعيد توظيفها ، قصد زيادة طاقتها الانتاجية.

1-3- يمثل موارد من رأس المال تعمل المنظمة على خلقه و تستخدمه بعد ذلك في نشاطها الخاص و تؤكد هذه النتائج على أن المنظمة تعتمد على التمويل الذاتي في تحقيق أهدافها المسطرة

##### 2. بالنسبة للفرضية الثانية :

في الفصل الأول تم التطرق أيضا إلى مفهوم التمويل الخارجي ، كما عملنا على اختيار صحتي الفرضية الثانية و التي كان مفادها : " تعتمد المنظمة في تمويل استثماراتها على المصادر الخارجية" و لقد توصلنا إلى النتائج التالية :

2-1- التمويل الخارجي هو لجوء المنظمة إلى الاعتماد على مصادر خارجية من أجل تمويل مشاريعها و هذا في حالة عدم كفاية المصادر الداخلية.

2-2- نحصل على التمويل الخارجي أيضا عن طريق القروض البنكية أو إصدار الأسهم و السندات. و تؤكد هذه النتائج على أن الاعتماد على التمويل الخارجي وحده في تمويل الاستثمارات يشكل خطورة كبيرة على المنظمة مثلا : ارتفاع أسعار الفوائد..

### 3. بالنسبة للفرضية الثالثة:

في الفصل الثاني حاولنا ابراز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما عملنا على اختيار مدى صحة الفرضية الثالثة و التي كان مفادها : " نقصد بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها "

و لقد توصلنا إلى النتائج التالية :

3-1- الأهداف الاستراتيجية هي عبارة عن الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه سواء على المدى البعيد أو القريب.

3-2- الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة و الطرق و الأساليب المتبعة في تحقيقها.

3-3- البدائل و القرارات الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في تحقيق أهدافها و مختلف الصعوبات التي تواجهها.

وتؤكد هذه النتائج على أن المنظمة تعتمد على القرارات المتخذة و الأساليب المتبعة من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية

إضافة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات السابقة إلى ان منظمة "قرور" تتعامل مع الأهداف الاستراتيجية عن طريق :

-من الناحية الاقتصادية فإنها تهدف إلى الوصول إلى أقصى ربح و ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية و البشرية، و إضافة إلى هذا الهدف فإن المنظمة تسعى إلى إحداث التوازن الاقتصادي للدولة.

-من الناحية الاجتماعية فإنها تهدف إلى تحقيق الأمن الاجتماعي داخل الوطن من خلال تزويد المواطنين بمادة الحليب كونها مادة غذائية أساسية.

-كذلك من أهداف هذه المنظمة و في اطار توسيع نشاطها لجوئها إلى استيراد أبقار حلوب من الخارج.

-وتعمل المنظمة على تمويل أهدافها عن طريق اعتمادها على التمويل الذاتي باعتباره مصدر رئيسي بالنسبة لمنظمة "قرور" و عليه فإن التمويل الذاتي يلعب دورا هاما في تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية

**ثانيا : الاقتراحات و التوصيات :**

سنحاول تقديم توصيات يمكن العمل بها، و الاستفادة منها سواء على مستوى الدراسات العلمية ، أو على مستوى الممارسات التطبيقية في تمويل أهداف المنظمات، و ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها و عليه نقترح على المنظمة ما يلي :

- إن لجوء المنظمة إلى مصادر خارجية في تمويل نشاطاتها المختلفة لا يعني بالضرورة انها قادرة على تحقيق الأداء الجيد بل الأمر قد يكون مغايرا لذلك.
- إن إعتقاد أي منظمة على التمويل الذاتي وحده قد يضيع عليه فرصة تحقيق أرباح من مشاريع استثمارية توسعية.
- تفضيل المنظمة لإصدار سندات و أسهم قد يكون فيه خطورة على نشاطها الذي قد يؤدي بها إلى الأخذ من أن تنوع مصادر المنظمة أمر يحتاج إلى الكثير من العناية باختيار المصدر الملائم الذي يتناسب مع الأهداف الآنية و المستقبلية.
- إن المفاضلة بين التمويل الذاتي و الخارجي له دلالة من الناحية المالية و الذي ينعكس على تحديد قيمة المنظمة في السوق المالي.
- إن اعتماد المنظمة على التمويل الخارجي في تمويل استثماراتها تشكل خطورة على المنظمة خاصة عندما ترتفع أسعار الفوائد.
- كل من التمويل الذاتي و الخارجي هما مصدرين متكاملين بالنسبة لأي منظمة باعتبار أن الاعتماد على التمويل الذاتي يجعل المنظمة تحافظ على نشاطها ،أما لجوئها إلى التمويل الخارجي فهو أمر ضروري من أجل توسيع نشاطها دون الإفراط في ذلك.

المراجع

## قائمة المراجع :

- 1- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر 2001.
- 2- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم لنشر و التوزيع. الجزائر 2008.
- 3- أحمد بن فليس، المحاسبة المعمقة و أعمال نهاية السنة المالية. مطبوعات جامعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2000.
- 4- ابراهيم الأعمق، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 1999.
- 5- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العرفي الحديث مصر 1993.
- 6- بلال خلق السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن 2010.
- 7- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 8- جميل أحمد توفيق، ساسيات الادارة المالية، دار النهضة العربية بيروت، لبنان.
- 9- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى. 1999.
- 10- حنفي عبد الغفار، الادارة المالية المعاصرة، مدخل لاتخاذ القرارات،الدار الجامعية بيروت، لبنان 1990.
- 11- خالد الراوي، نضال الرمحي، عبد الله بركاتن. نظرية التمويل الدولي. دار المنهج الطبعة الأولى، الأردن 2000.
- 12- خيرت ضيف، أحمد شحاتة، تطور الفكر المحاسبي، دار النهضة العربية بيروت، لبنان.
- 13- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار للتمويل التحليلي المالي، دار الجامعات المصرية الاسكندرية، مصر.
- 14- سمير عبد العزيز، التأجير التمويلي. مكتبة الاشعاع الاسكندرية، مصر 2000.
- 15- سمير عبد العزيز، التمويل و إصلاح خلل الهياكل المادية، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، 1997.
- 16- سيد صابر صابر تعلب، نظم و دعم اتخاذ القرارات الادارية الطبعة الأولى، دار الفكر عمان، الأردن 2011.
- 17- شاکر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الدار الجامعية الاسكندرية ، الطبعة الثانية، مصر.



- 18- صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة و الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 19- عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر ، 1993.
- 20- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن 2009.
- 21- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002.
- 22- عبد العزيز شيماء، الادارة المالية، مؤسسة الجمعية الاسكندرية، مصر.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى القاهرة، مصر 1999.
- 24- فريد الصحن، الإدارة التسويقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2002.
- 25- محمد سويلم، الادارة المالية في قطاع العمال، مطبعة النيل الجيزة، مصر.
- 26- محمد صالح الحناوي، أدوات التحليل و التخطيط و الادارة المالية، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، مصر.
- 27- محمد الناشد، الادارة المالية، مديرية الكتب، المطبوعات الجامعية، حلب، سوريا 1979.
- 28- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات الادارة العامة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن 2010.
- 29- محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، دار الفكر العربي، مصر 1995.
- 30- فريد النجار، ادارة الأعمال الاقتصادية و العالمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر- 1988.
- 31- مصطفى محمود أبو بكر فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، جامعة الزقازيق، مصر 1988.
- 32- منير شاكر اسماعيل عبد الناصر، التحليل المالي مدخل صناعة القرار. دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن 2008.
- 33- منير ابراهيم الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف الجزء الثاني الاسكندرية، مصر 1999.

- 34- نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج و العمليات دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر  
2002.
- 35- هيثم محمد الزغبى، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر عمان، الطبعة الأولى ،  
الأردن، 2000.
- 36- يسري اسماعيل، التمويل و الادارة المالية، موسوعة القضاء و الفقه للدول العربية للموسوعات  
،القاهرة، مصر 1985.

## المذكرات :

- 1-بوالحية عبد الحليم، العجز المالي و مشكل التمويل في الجزائر،رسالة ماجستير،جامعة قسنطينة، الجزائر،1998.
- 2-بوقليس نجمة، تمويل مؤسسات قطاع الميناء. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، دراسة حالة لمؤسسة ميناء سكيكدة، جامعة سكيكدة، الجزائر 2004.
- 3-رابح زبيري، تمويل و تطوير الفلاحة في الجزائر، رسالة ماجستير،الجزائر 1988.
- 4-عبد الحكيم، العجز المالي و مشكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. ماجستير جامعة قسنطينة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 1998.
- 5- نجار حياة، المؤسسة الوطنية للنقل الطرقي للبضائع وإمكانية تطوير إستراتيجية تنويع النشاط باستخدام تقنيات الإمداد ، ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر 1996.

## الرسائل :

- 1- آسيا بلميلي و آخرون، البنوك التجارية و دورها في تمويل الاستثمارات بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية. مذكرة تخرج ليسانس قسنطينة، الجزائر 2009/2008.
- 2-بوداح عبد الجليل و آخرون، دور كل من الاستراتيجية التكنولوجية، المالية،البشرية في الرسم واستخدام الاستراتيجية الشاملة لمؤسسة اقتصادية، التقرير الأول لمشروع بحث كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2002.
- 3-عبد الكريم عميمور و آخرون، التمويل عن طريق البورصة لمؤسسة اقتصادية. مذكرة تخرج ليسانس، قسنطينة، الجزائر 2003/2002.
- 4- زهوية كريمة إستراتيجية توزيع المنتجات الاستهلاكية للمؤسسات الصناعية ، ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر 1998.

## التقارير :

- 1-بوداح عبد الجليل و آخرون، دور كل من الاستراتيجية التكنولوجية، المالية و البشرية في رسم و استخدام الاستراتيجية الشاملة لمؤسسة اقتصادية، التقرير الأول لمشروع بحث كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 9.

### المقالات المنشورة على شبكة الانترنت:

-مصادر التمويل في المؤسسة مقابل منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي :

<http://www.ibndz.com/vb17863html05/12009>

-محمد سعيد الناباسي المجلد السادس العلوم القانونية و الاقتصادية مقال منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي :

<http://www.arab.emcy.com/index.php module.php encvloped ia sufunc display teen.sid=912>

- باشا حمد شقرون عبد القادر ، دور التحليل المالي في مؤسسات جزائرية ، مقال منشور على شبكة الانترنت على الرابط التالي :

2010/10/2004:28 يناير 19http/benoouf,jeeran.com/arvher/2006/1/12942htm/

### مراجع أخرى:

وثائق مسلمة من طرف منظمة قروز "وادي العثمانية".

الملاحق

الملحق 01: فاتورة شراء الحليب خاصة بمنظمة قروز.

Société d'Import & Distribution Spécialisé

**FUTURE**

Facture n° 058/2012

**SOIDIS**

**SARL SOIDIS IMPORT EXPORT**  
**11 RUE ENFANTIN ALGER CENTRE ALGER 16018**  
**TEL: 00 213 21 74 94 76**  
**FAX:00 213 21 74 94 76**  
**MOB: 00 213 550 496 003/00 213 550 496 019**

RCN°:0972068B 05 CF N° :000516 0972068 21 ART N°:1601 748 1404

**FACTURE**

**Client** **EURL GROUZ**  
**Adresse:** CITE NOUVELLE OUED EL ATH MENIA  
MILA ALGERIE  
**RC N°** 01 A 3584700  
**CF N°** 197116170852622  
**ART N°** 16286227071

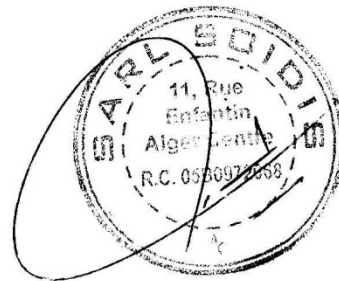
**Divers**  
**Date** 30/04/2012  
**Commande n°**

Qté (kgs/etui)	Description	Prix unitaire	TOTAL
19 200	LAIT EN ETUIS 500 GRS ( 24 étuis / carton )	210,00	4 032 000,00
<b>Sous-total</b>			<b>4 032 000,00</b>

**Paiement** **Versement Bancaire**  
**Arrêter la présente facture à la somme de :**  
**Quatre millions trente deux mille dinars et 00 Cts.**

**Taux de T.V.A.**  
**0,00%**  
**Timbre**  
**Total T.T.C. 4 032 000,00**

**Cachet & Signature**



الملحق 02: فاتورة شراء الحليب الجاف خاصة بمنظمة قروز.

**FUTURE**



Facture n° 051/2012

**SARL SOIDIS IMPORT EXPORT**  
**ENFENTIN ALGER CENTRE ALGER 16018**  
**74 94 76**  
**MOB: 00 213 550 496 003/00 213 550 496 019**

**11 RUE**  
**TEL: 00 213 21**  
**FAX:00 213 21 74 94 76**

RCN°:0972068B 05 CF N° :000516 0972068 21 ART N°:1601 748 1404

**FACTURE**

**Client** **EURL GROUZ**  
**Adresse:** CITE NOUVELLE OUED EL ATH MENIA OUED ATHMENIA  
MILA ALGERIE  
**RC N°** 10 A 4879641  
**CF N°** 197842030079519  
**ART N°** 43040511502

**Divers**  
**Date** 17/04/2012  
**Commande n°**

Qté (kgs)	Description	Prix unitaire	TOTAL
5 000	Lait en poudre	260,00	1 300 000,00

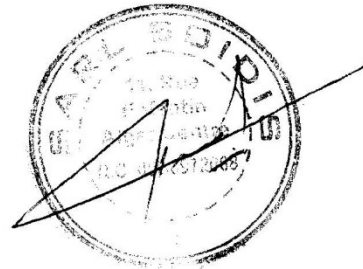
Sous-total 1 300 000,00

**Paiement** **Versement**  
Bancaire  
**Arrêter la présente facture à la somme de :**  
**Un ôillion trois cent mille dinars et 00 Cts.**

**Taux de T.V.A.**  
0,00% 0,00  
Timbre 0,00  
**Total T.T.C.** 1 300 000,00

Cachet & Signature

[soidisalgerie@gmail.com](mailto:soidisalgerie@gmail.com)



الملحق 03: فاتورة شراء مادة تغليف الحليب خاصة بمنظمة قروز.

**SARL N.P.I**

FABRICATION D'EMBALLAGE EN MATIERE PLASTIQUE  
Sarl au Capital : 7 000 000 DA

Adresse: 2,RUE MARAT

N° Registre: 98 B 0102312

ORAN

Ident. Fiscal: 099831010231268

Tel: 041-46-35-16 041 58 16 91

Article. Impos: 31812105140

Fax: 041-45-55-54

N° Statistic:

Cpte Bancaire: 001009510300127462/15

Site Web

Email:

**FACTURE N° : 76 / 2012**

Code PO002

Oran

Le: 30/04/12

Cliant Euri CROUSE LAIT

Adresse: CITE NOUVELLE OUED EL MENIA MILA

Id. Fiscal: 197812030079519

N° Article: 430405112502

N° R. C.: 10 A 4189784 00143

Commande N°:

Date Cmd.: 30/04/2012

Ref	Designation	Qte	P.Vente HT	Total HT	Tva
PL500	COMPLEXE VIERGE SANS IMPRESSION	1000,000	380,00	380 000,00	17



Regl.	N° Pièce	Banque	Montant	Date
CR				

TOTAL HT :	380 000,00
REMISE : 0,00 %	0,00
TOTAL HT :	380 000,00
TOTAL TVA :	64 600,00
TOTAL TTC:	444 600,00
TIMBRE	0,00
TOTAL GLE	444 600,00

Arretée la présente Facture à la somme de :

Quatre Cent Quarante Quatre Mille Six Cent DA