



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2021

المهذبان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

# دور اتخاذ القرار المالي في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيو-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:

د. هشام حريز

إعداد الطلبة:

-جمال الدين بلعيور

-حسين العايب

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. الربيع قرين
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. هشام حريز
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. عزي أمال فريال

السنة الجامعية 2020/2021





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2021

المهذبان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

# دور اتخاذ القرار المالي في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيو-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:

د. هشام حريز

إعداد الطلبة:

-جمال الدين بلعيور-

-حسين العايب-

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. الربيع قرين
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. هشام حريز
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. عزي أمال فريال

السنة الجامعية 2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

١٤٣٠



# كلمة شكر و عرفان

كلمة شكر و عرفان

مصداقا لقول الله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم". صدق الله العظيم

نحمد الله عز و جل حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن مدنا بأسباب النجاح و الوصول لإتمام هذا العمل على النحو الذي ارتضاه.

و صدقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" ليس ثمة تعبير أقوى تأثيرا من كلمة شكر نقولها اعترافا بالجميل وتقديرا للمنزلة التي نالها الدكتور هشام حريز على صبره معنا في تقديم النصح والتوجيهات و الآراء النيرة طوال فترة إعداد هذه المذكرة و إنجازها.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لرئيس مصلحة المحاسبة أمين وكل عمال مؤسسة سوناريك الذي لم يبخل علينا بأية معلومة طيلة إعدادنا للجانب التطبيقي وكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير وكذا الطاقم الإداري و مدير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة ان غدوا أذهاننا و أناروا عقولنا وأحسنوا إلينا بعلمهم و عدلهم و كانوا مناظا لآمالنا و طموحاتنا و سر بلوغنا ما نحن عليه.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي أعطى بلا حدود أي  
العزیز.

إلى رمز العطاء ونبع الحب أمي رحمها الله

إلى كل روح شاركتني في مسيرتي الدراسية زملائي زميلاتي إسلام ضياء عبد  
الفتاح رضا الطيب والروحي والسند حسين ....

وكل شخص صادفته في حياتي... كما لا أنسى جميع أساتذة وعمال المركز  
الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

أخوكم وزميلكم وصدیقكم جمال

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي أعطى بلا حدود أي العزيز.

إلى رمز العطاء ونبع الحب أمي الغالية

إلى من تحلو بالإخاء والتميز و بالوفاء والعطاء وكانوا معي في أصعب اللحظات أخواتي، رفاق دربي وإخوتي اللذين لم تدهم أمي خليل وكريم وأسامة ونصر الدين والصالح وشعيب.

إلى أصدقائي: محمد، عبد الفتاح، رضا، عبد الناصر وإلى الصديق الذي شاركني الأوقات الصعبة والسارة في هذا المشوار سندي جمال الدين والذي كان لي نعم العون. أهدي هذا العمل لكل هؤلاء جميعا ولكل شخص يحبني ويقدرني.

أخوكم العايب الحسين.

## ملخص:

تناولت الدراسة موضوع دور اتخاذ القرار المالي في تحسين القدرة التنافسية ، من أجل إبراز مدى أثر القرار المالي في تحسين القدرة التنافسية ، وبهدف تدعيم الجانب النظري للإمام بموضوع الدراسة من كل جوانبه تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية بالنسبة للقرارات المالية والقدرة التنافسية ، وأما بالنسبة للجانب التطبيقي قمنا بتطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس على مؤسسة سوناريك ، وكذلك للوقوف على العلاقة بين المتغيرين قمنا بدراسة البيانات المتحصل عليها من المؤسسة توصلنا إلى أن القرارات المالية تساهم في تحسين القدرة التنافسية ،القرارات المالية الرشيدة ذات علاقة طردية مع مؤشرات القدرة التنافسية .

**الكلمات المفتاحية: القرارات المالية، القدرة التنافسي**

## Résumé:

The study dealt with the topic of the role of financial decision - making in improving competitiveness in order to highlight the extent of the impact of the financial decision on improving competitiveness , and with the aim of strengthening the theoretical aspect of subject knowledge of the study in all it's aspects , we dealt with the basic conceptions into financial decisions and competitiveness .

And as for the application , we applied porter's five - power model to the sonaric foundation and also to see the relationship between the two variables , we studied the data obtained from the foundation and we found that financial decisions have a direct relationship with competitiveness .

Rational financial decisions have a direct relationship with competitiveness indicators.

**Key words : financial decisions , competitiveness**

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر وعرفان
III-IV	الإهداء
V	ملخص
VI-IX	فهرس المحتويات
X-XIII	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - د	مقدمة
21-01	الفصل الأول: الإطار النظري للقدرة التنافسية
02	تمهيد
09-03	المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية
06	المطلب الثاني: أسباب وعوامل ومقومات القدرة التنافسية
09	المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية
14-10	المبحث الثاني: استراتيجيات ومؤشرات القدرة التنافسية
10	المطلب الأول: استراتيجيات القدرة التنافسية
13	المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية
20-15	المبحث الثالث: محددات القدرة التنافسية ونماذجها
15	المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية
16	المطلب الثاني: نماذج القدرة التنافسية
21	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني: عموميات حول القرار المالي

23	تمهيد
34- 24	المبحث الأول: عموميات حول القرار المالي
24	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار
26	المطلب الثاني: مراحل وأنواع اتخاذ القرارات والعوامل المؤثر فيها
33	المطلب الثالث: القرارات المالية
45- 35	المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية
35	المطلب الأول: قرار التمويل
38	المطلب الثاني: القرار الاستثماري
41	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
47- 46	المبحث الثالث: أثر أنواع القرارات المالية على القدرة التنافسية
46	المطلب الأول: أثر قرار التمويل على القدرة التنافسية
47	المطلب الثاني: أثر قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح على القدرة التنافسية
48	خلاصة الفصل
64- 49	الفصل الثالث:
50	تمهيد
59- 51	المبحث الأول: التعريف بوحدة SONARIC فرجية
51	المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجية
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية
53	المطلب الثالث: مصالح مؤسسة SONARIC وحدة فرجية
58	المطلب الرابع: أهمية وحدة فرجية، أهدافها، و عوامل إنتاجها
63- 60	المبحث الثاني: القوى الخمس لبورتر:
60	المطلب الأول: المنافسون

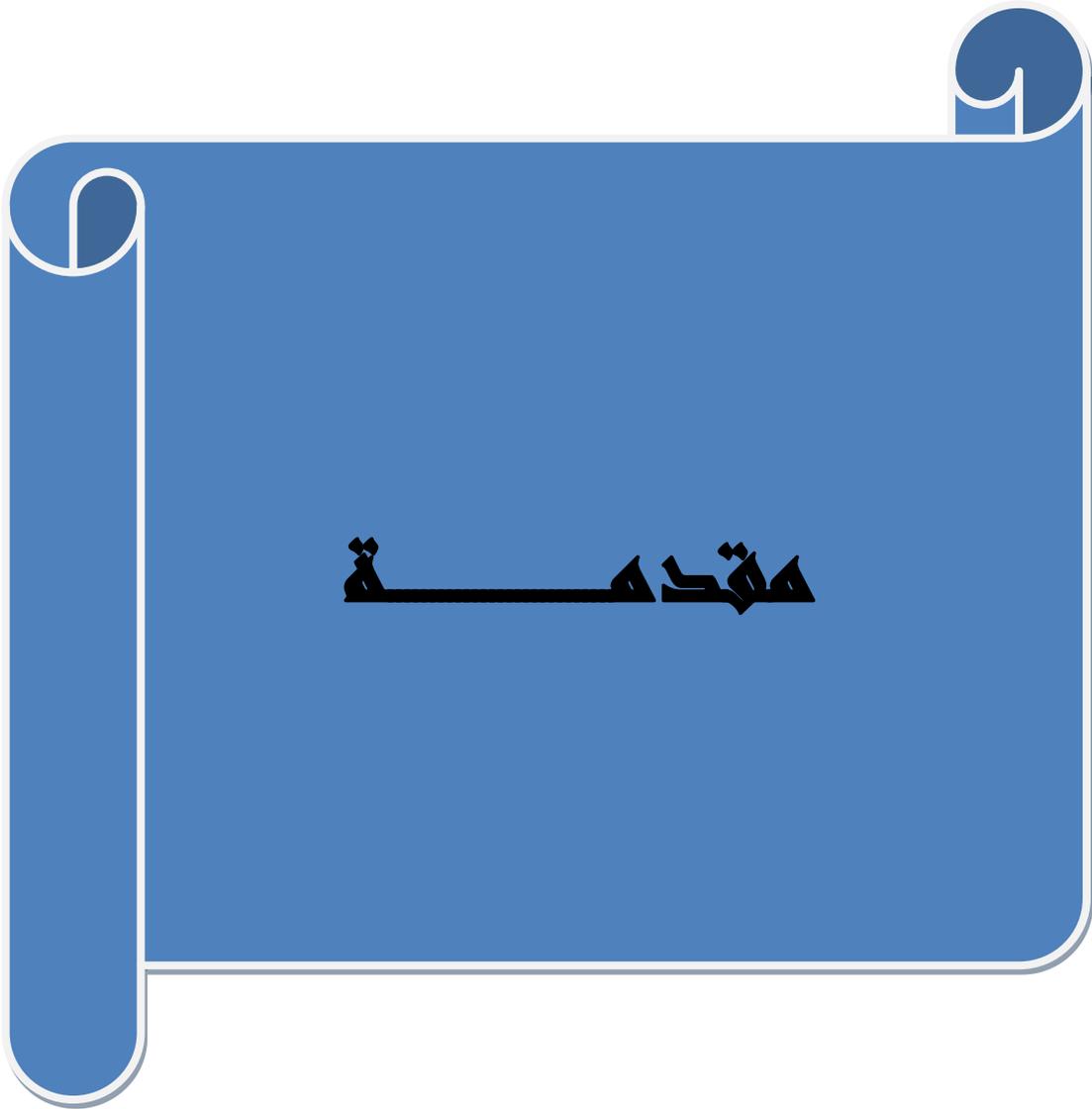
61	المطلب الثاني: الموردون والزبائن
62	المطلب الثالث: المنتجات البديلة والداخلون الجدد
64-63	المبحث الثالث: تحليل بيانات المؤسسة بواسطة spss
64	المطلب الأول: العلاقة بين المبيعات وقرار تمويل الإستثمار
64	المطلب الثاني: العلاقة بين تكلفة الصنع وقرار التمويل الإستثمار
64	المطلب الثالث: العلاقة ببين قرار تمويل الاستثمار والعوامل الكلية للإنتاج
68	خلاصة الفصل
68-70	خاتمة
73-69	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال والملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون	1-1

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	نمذج الماسة الصناعية لبورتر	1-2
17	نمذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر	2-2
52	الهيكل التنظيمي مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة	3-2

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	المشتریات (تكلفة الصنع)
02	مشتریات 2020
03	إحصاء مبيعات
04	تمویلات الاستثمار خمس سنوات
05	فاتورة الزبائن
06	فاتورة المورد
07	شيك تمويل استثمار



## تمهيد:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التحولات والتطورات متسارعة ومتداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة يطلق عليها بالعولمة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية حيث جعلت أسواق دول العامل تتقارب لتشكل سوقا عالميا واحدا، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات الصناعية، ولا تقتصر هذه المنافسة محليا فقط بل امتدت إلى المؤسسات الصناعية الأجنبية التي تنتشط في نفس القطاع.

وتمثل القرارات المالية أهم أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات، ويرتبط القرار المالي أساسا بكيفية استخدام الأموال بصورة مثلى، أو على الأقل بصورة أفضل في ظل الظروف المختلفة للمؤسسات الصناعية، من أجل زيادة قدراتها التنافسية، التي تمكنها من مواجهة التحديات المختلف للمحيط كالمالية والبيئة وخاصة التكنولوجية وارتفاع تكاليفها خاصة بالنسبة للمؤسسات العاملة في القطاعات ذات الكثافة الرأس مالية، فالقرارات المالية الرشيدة تجعل المؤسسات أكثر قدرة على الصمود في وجه المنافسة بزيادة حصتها السوقية والربحية، رفع الإنتاجية وخفض التكاليف ما يعزز ويرفع من قدرتها التنافسية

أولا. إشكالية الدراسة

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

### - ما هو دور اتخاذ القرار المالي في تحسين القدرة التنافسية؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

1. ما هو القرار المالي؟ وما هي أنواعه؟
2. ما المقصود بالقدرة التنافسية؟ وما هي مؤشراتها؟
3. ما أثر أنواع القرارات المالية على القدرة التنافسية؟

## ثانياً. فرضيات الدراسة

- كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا مجموعة من الفرضيات تمحورت الرئيسية منها حول وجود تأثير القرارات المالية على القدرة التنافسية، فجاءت صياغتها كما يلي:
- القرارات المالية هي قرارات مصيرية بالنسبة للمؤسسة تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، وقد تكون هذه القرارات إما قرارات استثمار أو تمويل أو توزيع الأرباح.
  - القدرة التنافسية هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة عن منافسيها. وتتمثل مؤشراتنا في الربحية، تكلفة الإنتاج، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق.
  - هناك دور للقرارات المالية في تحسين القدرة التنافسية.

## ثالثاً. مبررات اختيار الموضوع

- إن انتقاءنا لموضوع هذه المذكرة لم يكن وليد الصدفة وما جاء قرارا متسرعاً، بل هو نتيجة لبحث معمق وقرار مدروس تنوعت دوافعه بين الشخصية منها والموضوعية تتمثل في:
- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع وقلة وجود بحوث سابقة في هذا الميدان.
  - ✓ طبيعة التخصص الذي يتلائم وطبيعة البحث.
  - ✓ إدراكنا ومعرفتنا لأهمية الكبيرة التي تلعبها اتخاذ القرارات المالية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
  - ✓ محاولة استكشاف مجال مهم في التسويق المتمثل في القدرة التنافسية وربطها بمجال تخصصي المالية.
  - ✓ التعرف على المؤسسة محل الدراسة لمعرفة وفهم طرق نجاحها وسبل تطوير قدرتها التنافسية.

#### رابعاً. صعوبات البحث

- يعترض طريق الباحث مجموعة من العراقيل سواء عند إعداد الجانب النظري أو الدراسة الميدانية، وفيما يلي أبرز الصعوبات التي واجهناها أثناء العمل على إتمام هذه المذكرة:
- ✓ قلة المراجع، فنجد مراجع تتحدث عن التنافسية والقدرة التنافسية ومراجع أخرى عن القرارات المالية وكن قلما نجد مراجع تربط بين الموضوعين.
  - ✓ قلة البيانات في المؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ ضيق الوقت الخاص بإعداد المذكرة.

#### خامساً. أهداف وأهمية الدراسة

❖ تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث.
- محاول إظهار الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها ومصادرها ومؤشراتها.
- السعي إلى تحديد العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية والقدرة التنافسية.
- ❖ تظهر أهمية دراسة موضوع دور اتخاذ القرار المالي في تحسين القدرة التنافسية في:
- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي يؤديه اتخاذ القرارات المالية في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إظهار أنواع القرار المالي.
- ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصاً القرارات المالية.

#### سادساً. حدود الدراسة

نظراً لبعض القيود، انحصرت هته الدراسة ضمن الحدود التالية:

- ✓ حدود مكانية: حيث تم حصر الحدود المكانية لتشمل الدراسة الميدانية مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو.
- ✓ حدود زمانية: حيث امتدت من شهر افريل الى غاية شهر جوان من سنة 2021.
- ✓ الحدود الموضوعية: والتي تمثلت في دراسة اثر اتخاذ القرارات المالية في تحسين القدرة التنافسية مؤسسة وناريك وحدة فرجيو.

## ٧ سابعا. منهج البحث والأدوات المستخدمة

نظرا لطبيعة موضوعنا وبلوغ اهداف بحثنا، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول الى معرفة دقيقة لجوانب الإشكالية، وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع، وكذا لوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، ثم تحليل الاستنتاج للحصول على نتائج عملية بطريقة موضوعية، واما أداة جمع البيانات والمعلومات فقد تمثلت في مختلف المقابلات التي تم اجرائها مع رئيس مصلحة المحاسبة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

# الفصل الأول: الإطار النظري للمقدرة التنافسية

## تمهيد:

تشهد البيئة الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد كبير في شدة المنافسة بين المؤسسات، ولم تبقي المنافسة محصورة محليا فقط بل توجهت نحو العالمية، خاصة فف ظل العولمة التي تساهم في انفتاح الأسواق على بعضها البعض. في ظل هذه التغيرات أصبحت القدرة على النجاح هي طريق للنمو والاستمرارية، فبعد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، أصبح مفروض عليها زيادة قدراتها التنافسية للصمود في وجه المنافسة. ومن أجل الإلمام بالمفاهيم الأساسية التي تتعلق بالقدرة التنافسية وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية
- المبحث الثاني: استراتيجيات ومؤشرات القدرة التنافسية
- المبحث الثالث: محددات القدرة التنافسية ونماذجها

## المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملائمة ذلك وأن تحقق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا بل ستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيفية يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

#### أولاً: تعريف التنافسية

في بداية السبعينات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينات ارتبطت بالسياسة التقنية، أما حالياً فإن التنافسية تركز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل.

هناك عدة تعاريف للتنافسية وقد تباينت التعاريف واختلفت وتعددت فنجد :

#### تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

##### تعريف 01:

القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى<sup>1</sup>

##### تعريف 02:

هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق.<sup>2</sup>

#### - تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

##### تعريف 01:

تعرف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب، عدد 42، ديسمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر، ص76

<sup>2</sup>حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمتيتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، ص09.

<sup>3</sup>زغدار أحمد "المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص194.

## تعريف 02:

كما يمكن تعريفها على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دول ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

## تعريف التنافسية على مستوى الدولة:<sup>1</sup>

## تعريف 01:

- تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية على التنافسية تعرف على أنها: "الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة و السوق العادلة أن تنتج سلعا و تقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية، و تحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة و زيادته على المدى الطويل".

## تعريف 02:

ووفقا لتقرير التنافسية العالمية فإنها تعني "القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة.

## ثانيا: تعريف القدر التنافسية

تعددت التعريفات في مجال القدرة التنافسية وأصبح مفهومها غير موحد يختلف لذلك تحديد تعريف واضح وموحد للقدرة التنافسية ليس بالأمر اليسير وهذه أهم التعريفات:<sup>2</sup>

## تعريف 01:

يرى (porter1990) أن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المنشأة إلى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا.

ويرى الباحث أن القدرة التنافسية هي قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية خلق القيمة والتي لا تستطيع الشركات المنافسة تطوير مثلها وأن الشركة التي تمتلك تكنولوجيا متقدمة ولديها قدرات تسويقية جيدة، وقدرة على الدخول للأسواق العالمية سيزيد من قدرتها التنافسية.

## تعريف 02:

وتعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة المنشأة على تزويد الأسواق بالمنتجات بصورة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين معتمدة على إمكانياتها وجاهزيتها للمنافسة في السوق، وتقوم أدائها لأطول فترة ممكنة بما يحقق أهدافها في الحصول على العائد المطلوب..

<sup>1</sup>ايوبكر ياسين، سلسلة الطالب والميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص23

<sup>2</sup> ظاهر لفا عافت النويران، اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، العدد 17، 2017، قسم إدارة الأعمال، جامعة البلقاء، الأردن، ص122

### تعريف 03:1

هو **Hofer** : "هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة عن منافسيها".

### تعريف 04:

القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتحدي.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهمية القدرة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لقدرة التنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة، لأنها تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع، وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملاً من العوامل التي تدفع للبحث عن أسواق خارجية وتحسين القدرة التنافسية.

ويجب القول إن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد من ناحية أخرى بعدد المتنافسين داخل هذه لسوق، يشير تقرير التنافسية العالمي الصادر على المنتدى الاقتصادي أن شركات الدول الصغيرة هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية.

إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف إستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليها سواء محلياً أو في الأسواق الدولية ولبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة تبني تسيراً إستراتيجياً لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية، هذا في إطار تحديد مصادر قوتها وضعفها من أجل محاولة تحسينها واستغلالها بكفاءة عالية، وذلك بموازاة مع التعرف على البيئة التنافسي التي تعمل في ظلها قصد الاستعادة منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص194

<sup>2</sup> بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، "القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 31، العدد 31، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، ص242

<sup>3</sup> زغدار أحمد، المنافسة \_التنافسية و البدائل الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص31

## المطلب الثاني: أسباب وعوامل ومقومات القدرة التنافسية

### أولاً: أسباب ظهور القدرة التنافسية

- من بين الأسباب التي أدت بظهور القدرة التنافسية في نظام الأعمال المعاصر هي:<sup>1</sup>
- تعدد الفرص أمام المنظمات في السوق العالمية بسبب العولمة التي نشبت عنها ظاهرة انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية، مما أدى بها إلى ضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.
  - ظهور التكنولوجيا كوسيلة فعالة في تسهيل الاتصالات العالمية وبالتالي الإطلاع على مراكزها التنافسية
  - رغبة المؤسسات في زيادة حصتها السوقية والرفع من طاقاتها الإنتاجية من خلال تميز منتجاتها، وعليه تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
  - إصرار المنظمات على اقتحام الأسواق العالمية من خلال رفع مستوى معيشة أفراد دولها، حيث أصبحت مجبرة على التحدي ومواجهة المنظمات الأخرى التي تطمح للوصول لنفس الهدف.

### ثانياً: عوامل القدرة التنافسية

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية، ويمكن نكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### 1. القدرات الإبداعية :

طالما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق وهذه العملية تعتمد أساساً على دراسة السوق لمعرفة الطلب المحلي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، وهذا لا يكون إلا بوجود نظام معلومات فعال - الخبرة التكنولوجية للمؤسسة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجياً وما هو مقبول اجتماعياً واقتصادياً ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة بل يشمل تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، تحقيق معاناة العمل، استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة.

<sup>1</sup> بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 243

<sup>2</sup> د. وهاب نعمون وسمية سردي، لقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 48 - ديسمبر 2016، جامعة 8 ماي 1945 - قلمة، ص 222، ص 223

## 2. القدرات الإنتاجية :

تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصرين أساسيين هما:

### 1-2 الجودة:

وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وقد عرفت بأنها مجموعة خصائص منتج أو خدمة تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبرة عنها والضمنية، وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته وكذلك بالخدمات المرافقة له. وقد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

### 2-2 الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية معياراً لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية. ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.

## 3. القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية، بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال:<sup>1</sup>

### 1-3 بحوث التسويق:

عني جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

### 2-3 - دراسة السوق:

تعني جمع البيانات الخاصة وتحليلها بكل من المشتريين الحاليين والمتوقعين، المنافسين، القوانين والتشريعات العامة التي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة؛ البيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية.

<sup>1</sup> وهاب نعمون وسمية سريدي، مرجع سابق، ص 223

### 3-3- تحليل سلوك المستهلك:

يعني جمع البيانات الخاصة بالزبائن وتحليلها فتسمح بفهم دوافع الشراء لديهم، و مراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية، وهذا للعمل على إشباعها بأحسن الطرق باعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدرا لميزة تنافسية دائمة.

إن وظيفة التسويق من خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق للمعلومات الدقيقة المفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

### 4- قدرات التردد:

إن المحافظة على القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب منها المتابعة المستمرة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، وهي التي تشكل إما فرصا للنمو ينبغي استغلالها أو تهديدات يتعين تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها. وذلك باستعمال جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها إلى المعنيين بها لاتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية. ويجب أن تكون عملية التردد مسارا شاملا وجماعيا، يقوم به جميع من في المؤسسة ويغطي جميع عناصر المحيط لخارجي: المنافسين، الزبائن، الموردين، التكنولوجيا وهو يختلف عن دراسة السوق باعتباره عملا دائما ومستمرًا.

### ثالثا: مقومات القدرة التنافسية

تركزت مقومات القدرة التنافسية في الشركات على مجموعة من المقومات التي تنظم العلاقة التنافسية بين الشركات وتستطيع تقييم القدرة التنافسية في ظل متغيرات تفرضها البيئة الصناعية على مدى الزمن وفيما يلي أهم المقومات:<sup>1</sup>

1. الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلب في نوعية الإنتاج.
2. التطور التكنولوجي، تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدأ من الإنتاج إلى التغليف والتخزين والحفظ والنقل.
3. تطوير المهارات، تعني القدرة على التدريب والتأهيل المستمر لضمان تطوير المهارات الصناعية والإنتاجية ومهارات الإدارة في ظل التطور المستمر.
4. نظم التعليم والتدريب، يجب ان تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
5. البحث والتطوير، يجب تفعيل العلاقة بين الشركات والجامعات وكذلك مراكز الأبحاث من جهة ثالثة، حيث تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها.

<sup>1</sup>إسام حسن محمد حسين، الإعلان عن توزيعات الارياح و أثره على قرارات الاستثمار ودعم الميزة التنافسية،مذكرة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في المحاسبة،كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين،السودان،ص149.

6. دراسة الأسواق الخارجية، يجب البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً في الأسواق الخارجية من خلال توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب، ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7. تقنية المعلومات، التحسينات الهائل في تقنيات الاتصال تعتبر قوة فعالة في النمو في أي بلد يمتلك القاعدة الصناعية باعتبارها الوسيلة الأكثر دقة وسرعة في وقتنا الحالي.

### المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية، وهي التفكير الاستراتيجي والإطار الوطني ومدخل الموارد، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات إلى إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرف الإستراتيجية على أنها القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل للمؤسسة .  
وصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف، وهي :

✓ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، ومشتريين واعين بالسعر

✓ **إستراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو قطع تبديل، أو جودة متميزة، أو ريادة تقنية، أو خدمات متعددة. وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

✓ **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج، أو من خلال التمييز والتكلفة معا .

<sup>1</sup>الدكتور صالح محمد، "التنقيح الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية(رامح)، عمان، الأردن، 2016، ص133

### ثانياً: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المادية، المعرفية، المالية، والبنية التحتية. كما أن توفر هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحصول على ميزة تنافسية.

### ثالثاً: مدخل الموارد

إن الحصول على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة وحسن استثمارها يضمن وبشكل كبير نجاح المؤسسة، ويمكن التمييز بين الموارد التالية<sup>1</sup>:

- ✓ **الموارد الملموسة:** تصنف الموارد الملموسة إلى ثلاثة أنواع، وهي :
  - **المواد الأولية:** إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذلك يجب على المؤسسات أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .
  - **معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات. لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن.
  - **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع. لذلك يجب على المؤسسة تحقيق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- ✓ **الموارد غير الملموسة:**
  - **الجودة:** تسعى المؤسسة إلى حجز حصص سوقية كبيرة بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك أو تزيد عنها. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة من أجل الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء .
  - **التقنية:** إن العامل التقني من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التقنية المناسبة لها والتي تجعلها تتقدم على منافسيها .
  - **المعلومات:** يجب على المؤسسة أن تكون على دراية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها، والتي تلعب فيها المعلومات دوراً مهماً في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومتغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup>الدكتور صالح محمد، مرجع سابق، ص134

- المعرفة: تتضمن المعرفة المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة المختصة بنشاط المؤسسة، والتي تستمدّها من مصادر متعددة مثل القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية.
- أسلوب العمل: معرفة أسلوب العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، أي الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.

## المبحث الثاني: استراتيجيات ومؤشرات القدرة التنافسية

### المطلب الأول: استراتيجيات القدرة التنافسية

إن من أهم الاستراتيجيات التسويقية التي قدمها ميشيل بورتير Porter Michael ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: قيادة التكاليف الكلية

##### 1. تعريف الإستراتيجية:

هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات والخدمات التي تقدم لقطاع عريض من العملاء، وتلاقي هذه الإستراتيجية نجاحاً كبيراً خاصة إذا كانت التكاليف منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين، كما أن العملاء أو المشترين يرحبون بهذه الإستراتيجية نظراً لحساسية وأهمية الأسعار بالنسبة لهم ولدخولهم.

##### 2. طرق خفض التكاليف الإجمالية:

- الطريقة الأولى: أداء الوظائف بطريقة أفضل من المنافسين وهي الوظائف والأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة، ويتم أدائها بكفاءة وإدارة العوامل الخاصة بتكاليف هذه الأنشطة، وما يؤدي إلى تخفيضها من خلال مناهج عديدة منها التوظيف المؤقت، إعادة الهندسة، نظام المخزون الصفري وهكذا.
- الطريقة الثانية: تجديد وإصلاح أنشطة القيمة من خلال تجنب الأنشطة المنتجة للتكاليف، أي التي تؤدي إلى زيادة التكاليف.

##### 3. مخاطر إستراتيجية تخفيض التكاليف:

- إن عملية تخفيض التكاليف من أجل تخفيض الأسعار في الأسواق شديدة المنافسة ويترتب عليها مخاطر عديدة منها:
- مخاطر حرب الأسعار بين الشركات المتنافسة.
  - مخاطر التقادم والأعطال التكنولوجية خاصة المفاجئة.
  - قد يجد المنافسين طرق جديدة لحرب الأسعار مع بعضهم البعض خاصة قصيرة الأجل.
  - تستعجل المنظمة عملية تخفيض التكاليف، ثم تتأرجح بعد ذلك الظروف السوقية وتكون غر ملامة للتخفيض.

<sup>1</sup> سيد أحمد جاد الرب، "التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016، ص

- التغيير في أذواق وحاجات واهتمامات واتجاهات المشترين والعملاء.
- قد يفشل تخفيض الأسعار في ظل حماس العملاء الذين يبحثون عن التميز في الجودة والجوانب الأخرى للمنتجات والخدمات.
- إن إستراتيجية زيادة حجم الاستثمارات في التكنولوجيا وغيرها من أجل تخفيض التكاليف، قد لا يحقق الوفورات الاقتصادية التي تسعى إليها المنظمة في الأجل الطويل.
- قد يؤثر تخفيض التكاليف على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة خاصة في الأجل الطويل، حيث قد تركز بعض المنظمات إلى الوفورات الناتجة من زيادة حجم المبيعات، وقد تهمل التطوير الإنتاجي وتحسن الجودة.

### ثانياً: إستراتيجية التميز

فالمنظمة هنا تركز على خلق المنتجات عالية التميز والاختلاف ووضع برامج تسويقية متميزة، وكل هذا يجعلها تقود الصناعة، وفي هذه الإستراتيجية فإن معظم العملاء يفضلون العلامة التجارية لهذه الشركة خاصة إذا كانت الأسعار ليست عالية جداً.<sup>1</sup>

#### 1. أفكار التميز والاختلاف:

- ممكن للمنظمة تحقيق التميز من خلال جوانب عديدة منها:
- التذوق المختلف "الأذواق العالية المتميزة".
  - مجالات وجوانب وأشكال خاصة بالمنتج والخدمة
  - خدمات متميزة.
  - توفر قطع الغيار لأي عميل وفي أي مكان.
  - التصميم الهندسي والأداء المتميز .
  - التركيز على خدمات وسلع تحقق المركز الاجتماعي .
  - زيادة درجة الثقة والمصداقية في المنتج .
  - جودة التصنيع .
  - القيادة التكنولوجية.

#### 2. الأنشطة التي تمنح بوجود فرص التميز والاختلاف:

إن الاختلاف أو التميز ليس مقصوراً فقط على النشاط التسويقي أو أقسام الإعلانات، إنه يمتد ليتم تحقيقه والمشاركة فيه من مختلف أنشطة المنظمة، وفرص التميز والاختلاف تتسع لتشمل الأنشطة جميعها في المنظمة ومنها:

- أنشطة الشراء والتخزين.

<sup>1</sup>سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص348

- عمليات الإنتاج.
- أنشطة البحوث والتطوير.
- أنشطة التصنيع .
- أنشطة الإمداد والتوزيع.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العملاء.
- أنشطة الموارد البشرية والتدريب.

### 3. مخاطر إستراتيجية التميز:

ومن أهمها:<sup>1</sup>

- قد تحدث مخاطر نتيجة الاختلاف الزائد وما يترتب عليه من ارتفاع الأسعار بدرجة أعلى من أسعار المنافسين ، أو أن جودة الخدمات والمنتجات تتسع لي تكون أكبر من حاجات العملاء .
- إن الارتفاع المتزايد للأسعار نتيجة هذا التميز، قد يدفع العملاء لمزيد من الارتباط بأسعار ومنتجات وخدمات المنافسين.
- تجاهل القيم التي ميزها ويفضلها العملاء ، من خلال تقديم قيم أخرى قد لا تتماشى مع حاجات العملاء و قيمهم.
- عدم الفهم الواضح أو التحديد للقيم التي يرغب العملاء في الحصول عليها.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

حيث تركز الشركة مجهوداتها على خدمة قطاعات محدودة من السوق أفضل من منافسيها ، وذلك أفضل من التركيز على السوق الكلي.

إن الشركات التي لها إستراتيجية واضحة سوف تؤدي عملها بكفاءة وسوف تحقق أرباحا أفضل ، وسوف تزداد حصتها السوقية وتحقق الميزة التنافسية ، أما الشركات التي ليست لها استراتيجيات واضحة فسوف تخسر وقد تخرج من السوق إن لم تدرك نفسها وتعديل أوضاعها، وهذه الشركات هي التي تتبنى الوسطية وتحاول أن تفعل كل شيء جيدا ، ولكن في النهاية تجد نفسها لم تحقق الجدية والنجاح في أي شيء وتسمى هذه الشركات. Roaders – the – of – Middle

### المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية

#### على مستوى المؤسسة

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة من السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص350

<sup>2</sup> هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص29

### أولاً: الربحية

تشكل الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

### ثانياً: تكلفة الصنع

تعتبر تكلفة الصنع مؤشراً هاماً للتنافسية المنظمة، حيث أنه كلما كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع أدى إلى تحقيق الأرباح، كما أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من تكلفة المنافسين في قطاع معين وفي إطار منتجات متماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشراً كافياً لتحديد تنافسية المنظمة.

### ثالثاً: الإنتاجية

تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجان لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو نموها لعدة مؤسسات على المستوى المحلي والدولي، كما يمكن ربط نموها سواء بالتغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم<sup>1</sup>.

### رابعاً: الحصة من السوق

قد تكون مؤسسة ما ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يكون هذا عندما يكون السوق المحلي محيطة بمعيقات تجاه التجارة الدولية، فكونها منظمة مربحة وغير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة يدفعنا لمعرفة تكاليفها و مقارنتها مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

حيث أن وجود خلل في التوازن يؤدي إلى تدني المنافع والعكس صحيح بمعنى إذا كانت التكلفة الحدية منخفضة مقارنة بتكلفة منافسيها كانت حصتها من السوق أكبر مما يجعلها مربحة في إطار قطاع نشاط لمنتجات متجانسة في ظل قطاع ذي منتجات متنوعة فإن ربحية المنظمة و حصتها من السوق يتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها و مدى استجابتها لمتطلبات العميل.

كما يمكن للمنظمات أن تحسن أدائها من خلال التقليد ثم الابتكار بالإضافة إلى مساهمة الدولة في توفير

<sup>1</sup>لعويطي نصيرة، التسويق الأخضر ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الأول، مارس 2017، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 16

مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي وخلق مناخ تنافسي وإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية وتحسين عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال البشري، التمويل والخدمات العمومية.

### المبحث الثالث: محددات القدرة التنافسية ونماذجها

يجب على المؤسسة امتلاك معايير ومحددات لتتمكن من امتلاك قدرة تنافسية لضمان والمحافظة على مكانتها بين المنافسين.

#### المطلب الأول: محددات القدرة التنافسية

تتحدد القدرة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هما:<sup>1</sup>

##### أولاً: حجم القدرة التنافسية

يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهوداً أكبر، و الميزة التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، في حالة إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافسين لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال و هذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

##### ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.

<sup>1</sup> ب، عبد المالك علوم التسيير، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، علوم التسيير 2011-2012. ص60

## المطلب الثاني: نماذج القدرة التنافسية

اختلفت الأدبيات النظرية في تحديد نماذج القدرة التنافسية فهناك من حددها بنموذجين والبعض الآخر بثلاث نماذج، وفيما يأتي توضح هذه النماذج:

### أولاً: نموذج الماسة الصناعية لPorter

ارتبطت محددات التنافسية بصفة عامة ب منهج Porter، وهو الأساس الذي استندت عليه الدراسات التي تناولت التنافسية، حيث ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي انطلاقاً من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات وليست الدول التي تنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسياتها بعد ذلك من تنافسية مؤسساتها، وتقدم المحددات الرئيسية للقدرة حسب النموذج كالاتي<sup>1</sup>:

#### 1. عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية:

لا يتوقف الأمر على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة الكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي... الخ)، و ما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة و التجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي و العلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج و تطويرها.

#### 2. الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي و نوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشعبه و قدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً و تعقداً و سريع التشعب و يتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التجديد و التطوير الذي هو جوهر التنافسية.

#### 3. إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية:

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم ففجاح المؤسسة في التنافس محلياً يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، وميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، ديسمبر 2017، ص(46،47)

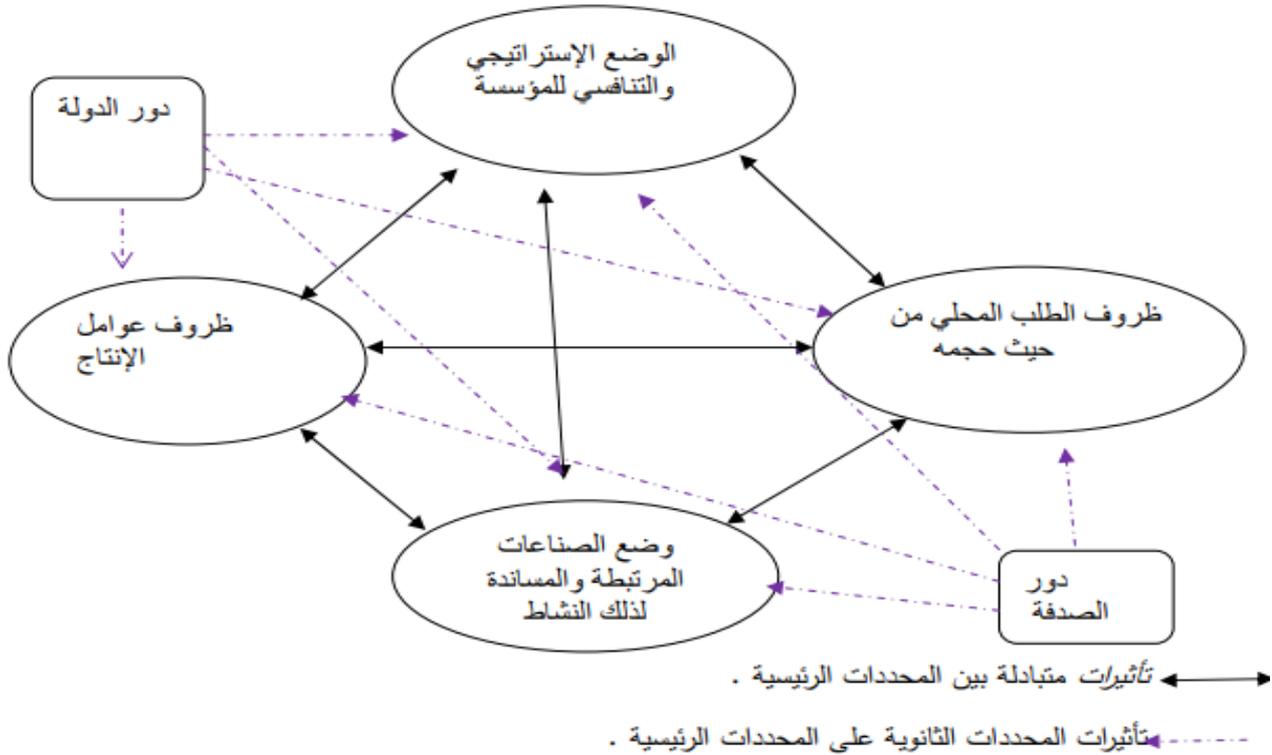
4. السياسات الحكومية:

تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات لبنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.<sup>1</sup>

5. دور الصدف:

إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات في الطلب وأسواق المال والصرف يؤدي كل هذا إلى ظهور فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المنظمات التي لها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى مزايا تنافسية.

الشكل 2-1: نموذج الماسة الصناعية لبورتر



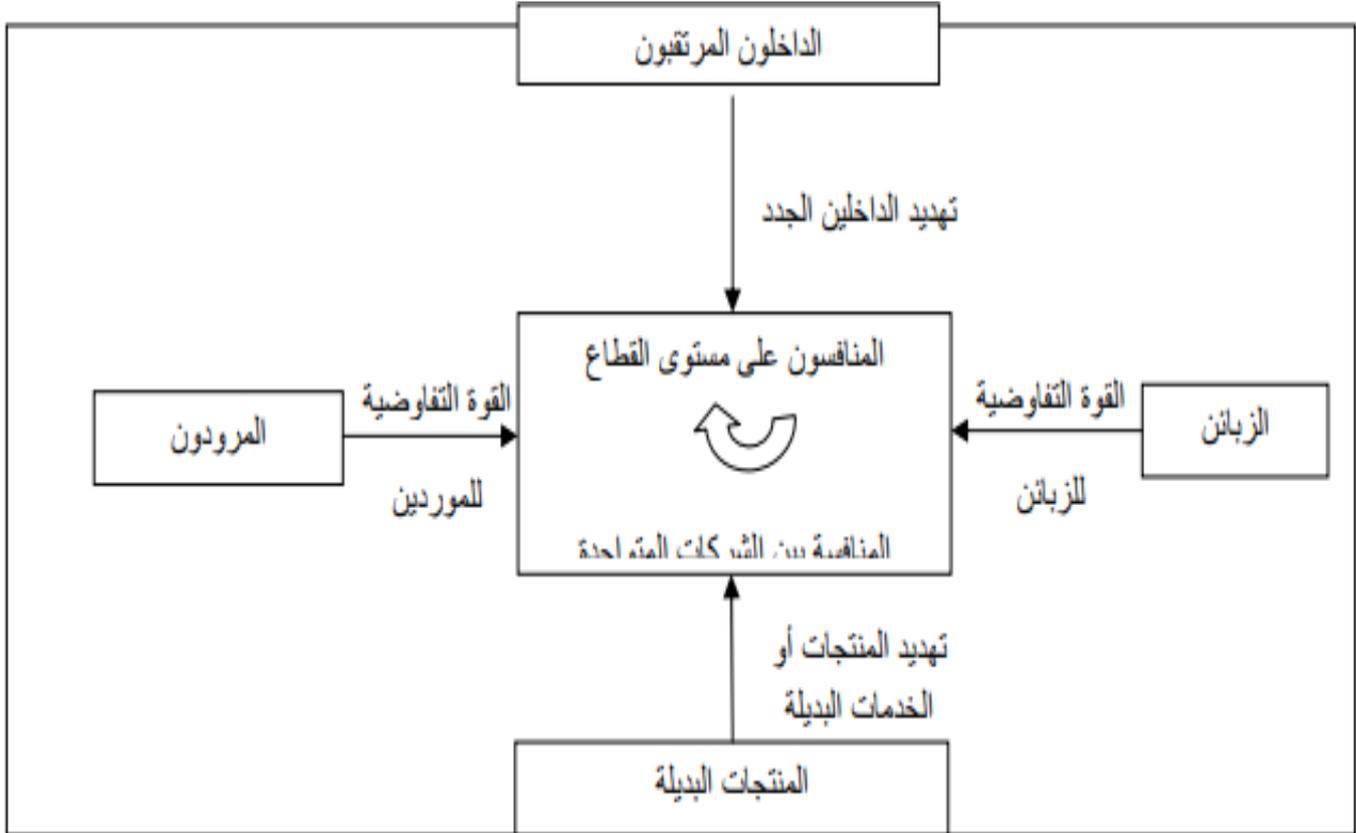
Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel des nations, p :141

<sup>1</sup>يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08/2005

ثانيا: نموذج مايكل بورتر "porter" لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة

إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل (porter) نموذجا لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعدمن أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 2-2: نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر



**Source:** Michaël E-porter: choix stratégiques et concurrence ،Traduit par Philippe de lavergne ،édition economica ،paris ،1982 ،p 04

<sup>1</sup>د: إلياس سالم، التحليل التنافسي استخدام النموذج الخماسي لبورتر لتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 293

ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى، فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة<sup>1</sup>.

وتختلف الربحية من مؤسسة إلى أخرى، وقد قام "بورتر" بوضع خمسة عناصر تؤثر على مقدار الربحية في الصناعة، وتسمى بالقوى الخمسة لبورتر وهي:

### 1. درجة المنافسة (Degree of rivalry):

يمكن أن تقود المنافسة بين المؤسسات إلى اللاربحية  $profit\ Zer$  « إذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين، مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو زيادة أو تخفيض الأسعار، أو البحث عن حلول أخرى. ويمكن أن نميز المنافسة بين المؤسسات من خلال ما يلي:

- عدد المؤسسات: كلما زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة كلما قلت حصة المؤسسة من السوق المستهدفة.
- مقدار النمو في الأسواق: كلما قل النمو في السوق كلما زادت المنافسة للحفاظ على حصة كل واحدة منها.
- درجة تميز المنتجات: الفروقات غير الملموسة بين المنتجات أو الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات ترفع من درجة المنافسة ففي حال تشابه المنتجات بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى سهولة تبديل المنتج بالنسبة للعميل وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بعملائها.

### 2. البدائل (Substitute):

يقصد بالبدائل على أنها منتجات في صناعة أخرى تؤدي نفس الغرض أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتظهر المنافسة عند تغير سعر المنتج البديل للأقل أو للأكثر، وبالتالي لا تكتفي دراسة المنافسين الذين يعملون في نفس الصناعة فقط، بل لابد من توسيع دائرة المنافسين لتشمل البدائل.

### 3. عوائق دخول المنافسين إلى السوق (Barriers To Entry):

إن دخول مؤسسة ما إلى نشاط معين يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وكلما كان السهل الحصول على التقنية المستخدمة في ذلك النشاط، كلما كان العدد المتوقع لدخول مؤسسات جديدة ومنافسة كبيرا، مما يؤثر على حصص المؤسسات الأخرى. وعادة ما يؤدي إلى إفلاس وإغراق عدد كبير من المؤسسات.

1. زهير زواش، العناقد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 83

#### 4. القوة التفاوضية للموردين (PowerSupplier):

تحتاج المؤسسة للحصول على مدخلات اللازمة لإنتاج منتج ما، إلى مادة أولية و بالتالي فهي تحتاج إلى توريد هذه الاحتياجات وكلما كان الموردون أكثر قوة، كلما أثر على ربحية المؤسسة خاصة عند وجود احتكار من مورد واحد أو اتفاق بين مجموعة من الموردين على أسعار معينة.<sup>1</sup>

#### 5. القوة التفاوضية لعملاء (PowerBuyer):

إن القوة الشرائية للعميل تؤثر على ربحية المؤسسة، فإذا كانت للعميل سلسلة من المنافذ لشراء بضائعه، يتشكل لديه قوة ضغط تساعد في الحصول على تسهيلات أكبر عند شراء المنتج، مقارنة مع منفذ واحد أو اثنين.

#### ثالثاً: نموذج أوستن (Austin) لتحليل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية

إن تحليل الصناعة في الدول النامية يقودنا إلى البحث عن خصائص ومميزات هيكل الصناعة وديناميكية التنافس بهذه الدول، أضاف أوستن (Austin) لنموذج (Porter) تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة، وبالذات التشريعات الحكومية، حيث يصلح هذا النموذج لدول العالم الثالث حيث يوجد تأثير قوي لهذه العوامل، ولا يستطيع نموذج Porter العمل إلا في سوق المنافسة الحرة.

فنموذج قوى التنافس الخمس الذي يقدمه "مايكل بورتر"، يعتمد بدرجة على الأسواق وصناعات الدول المتقدمة. لذلك قام الاقتصادي "أوستن" (Austin) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وفي هذا الإطار قام "أوستن" (Austin) بإجراء تعديلين على النحو التالي:

#### 1. التعديل الأول:

عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبار القوة السادسة التي يكون من الواجب إضافتها إلى النموذج "مايكل بورتر"، كما أنها يمكن تحديد الأسعار والتكاليف، ومن هنا فإن الحكومة يكون لديها تأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

#### 2. التعديل الثاني:

إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمقراطية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها بشدة المزاحمة، لكل من المورد والعملاء، تهديد الداخلين، تهديد المنتجات البديلة.

<sup>1</sup> زهير زواش، مرجع سبق ذكره، ص 84

### خلاصة الفصل

تم التوصل من خلال هذا الفصل أن القدرة التنافسية تتمثل في امتلاك خاصية من الخصائص التالية : الربحية، التميز، المساهمة في النمو المتواصل، التفوق وزيادة المؤسسة لحصتها في السوق العالمي، التميز بتكلفة أقل جودة عالية، سعر مناسب، وذلك خلال عدة دورات استغلال دون انقطاع، إذ أنها تختص بالفرص المستقبلية وتركز على مؤشرات القدرة التنافسية وهذا يتحقق بتفاعل هذه المعايير لمدة طويلة جداً، والتي تبقى المؤسسة صامدة في بيئة متغيرة .

وبالتالي القدرة التنافسية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، والقطاع من خلال جعلها قادرة على المنافسة في السوق والتميز عن باقي المنافسين، وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة. ومن أجل تطويرها وإدامتها يجب على المؤسسة تركز على أسس تطوير القدرة التنافسية والتي تبنى باهتمام البحث والتطوير، وتحسين القرارات المالية، والالتزام بالمواصفات العالمية، وتطوير الأيدي العاملة وتكوينها حتى تستجيب لمتطلبات السوق.

# الفصل الثاني: القرارات المالية

**تمهيد**

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة، وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة وتوضيح عملية اتخاذ القرار. وللقرارات أنواع كثيرة ومختلفة قمنا باختيار القرارات المالية لأهميتها بالنسبة لدراستنا، حيث تنقسم القرارات إلى قرارات التمويل، قرارات الاستثمار و قرارات توزيع الأرباح، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول: ماهية القرار المالي**

**المبحث الثاني: أنواع القرار المالي**

**المبحث الثالث: اثر القرارات المالية على القدرة التنافسية**

## المبحث الأول: عموميات حول القرار المالي

### المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي يكون لها الأثر البالغ في حياة المؤسسة

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار<sup>1</sup>

#### تعريف 01

هو جوهر ولب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف القرار بأنه هو الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس تحقق و الحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى أن القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واعٍ قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسيلة التي ينبغي استخدامها. وبالنظر إلى أهمية تحديد مفهوم اتخاذ القرار، قد تفرغ لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار يمكن أن يتفق أو يبتعد عن المفهوم الدارج للقرار الوارد أعلاه.

#### تعريف 02

- **سايمون Simon** : عرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.
- **يونج Yong**: عرف القرار بأنه استجاب الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة في حالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة .

#### ثانياً: خصائص اتخاذ القرار

لاتخاذ القرار مجموعة من الخصائص تتمثل في<sup>2</sup> :

#### -القابلية للتشديد:

تفترض عملية اتخاذ القرارات بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، إنما يمكن الوصول إلى الحد من الترشيح وهذا للتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية، لهذا تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل السيكولوجية والناعبة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو متأثرين بها.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفاضل، "المنهج الكمي في إدارة الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص205

<sup>2</sup> مخلخل زونية، "مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور

الثالث في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2020، ص49

• بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية في الماضي والمستقبل:  
تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي يتم اتخاذها، واستمرار لها في الحاضر والمستقبل، بمعنى آخر لا يتخذ بمنعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.

• الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة:

إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجهها المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل سواء متأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

• العمومية والشمول:

تقوم عملية اتخاذ القرارات على أسس عامة بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات سواء هذه الخدمات صناعية أو تجارية أو خدمية، كما أنها تتصف بالشمولية حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى و الإشرافية.

ثالثاً: عناصر اتخاذ القرار

تعد عناصر عملية اتخاذ القرارات جانب كبير من الأهمية، لأنها تتضمن العناصر الفعالة جمعها في انجاز القرار المراد اتخاذه في مسألة معينة، ولذا فإنها عادة تتكون من العناصر الأتية<sup>1</sup>:

• **صانع القرار:** إن صانع القرار أو متخذه غالباً ما يكون فرداً أو جماعة أو منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.

• **موضوع القرار:** إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصار لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزائها .

• **الهدف من اتخاذ القرار:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحاً ساعد على اتخاذ القرار السليم.

• **الدافع :** لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف مثلاً هدف مضاعفة قيمة المنشأة والربح، أي أن الدافع هنا هو تحقيق الربح المرغوب فيه.

• **التنبؤ:** وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل و اتجاهاته، والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على المنظمة.

• **البدائل :** البديل هو الحل الذي يتم اختياره من بين عدة حلول، وعادة ما يضع المدير عدداً من الحلول لمشكلة واحدة، فمتخذ القرار لا يحشر نفسه في وضع حل واحد وإنما يضع عدة حلول ثم يقوم باختيار الحل المناسب الذي يعتقد انه يحقق هدفه.

<sup>1</sup> ماجد بد المهدي المساعدة و اخرون، "مبادئ علم الإدارة"، الطبعة الأولى دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص 119، 120

- قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيود عند اتخاذه قرارا معيناً، منها: درجة المخاطرة، درجة تأكد المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدة اتخاذ القرار... الخ، لذا يجب عليه أخذها في الاعتبار، ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره و انعكاساته على المنظمة في المستقبل الذي يكتنفه الغموض .

### المطلب الثاني: مراحل وأنواع اتخاذ القرارات والعوامل المؤثر فيها

#### أولاً: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل تتمثل في<sup>1</sup>:

1. **تعريف المشكلة:** ويتوقف التعريف السليم للمشكلة على استخدام مفهوم الذي يسمى العامل المحدد، وبالوصول إلى هذا العامل المحدد يصل المدير إلى صلب التعريف الواضح وتبقى من حوله مشكلات بسيطة .

وتعتبر هذه المرحلة بالغة الأهمية لأن أي خطأ في تعريف المشكلة سيجعل كل المراحل التالية تسير في طريق غير الصحيح، ويواجه متخذ القرار في هذه المرحلة صعوبة التمييز بين أعراض الظاهرة للمشكلة والأسباب التي تكمن وراءها. ومن هنا كان عليه أن يجمع معلومات كافية للإحاطة بالمشكلة من كل أبعادها لمعرفة السبب الحقيقي للمشكلة ثم إيجاد الطريق لإزالته.

2. **تحليل المشكلة:** بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق حيث يتم التصنيف لغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه. وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال. وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، فالقرارات لا تأخذ في الفراغ أو جهل معلوماتي، وعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العالقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، وأن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليه، حيث هناك معلومات قد لا يستطيع الحصول عليها بسهولة أو أنه لن يتمكن أبداً من الحصول عليها، وهنا على المدير أن يكون لديه المعلومات الناقصة حتى يمكنه تقدير درجة الخطر.

3. **تطور البدائل:** إن على متخذ القرار أن يطور أكبر عدد ومن البدائل وأن يبحث عن معلومات من مصادر متعددة تساعده في تطوير تلك البدائل، ومن النادر وجود بديل واحد في أي عمل ، ويمكننا القول: إذا كان هنالك بديل واحد فقط فهذا يعني أن هنالك خطأ ما في هذا البديل، وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فإن اكتشاف البدائل يعتبر أمر مهم في الإبداع العلمي و البحث العلمي، والدراسات المختلفة تؤدي غالباً إلى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فإن المقرر يحتاج إلى مساعدة في هذا المجال.

<sup>1</sup>مخلخل زوينة، مرجع سابق، ص53

ومن ثمة وسائل وأساليب كثيرة يمكن للمدير أن يعتمد عليها لتطوير بدائله وتحديدها<sup>1</sup>:

- استخدام أسلوب عصف الأفكار.
- قراءة التقارير والرجوع إلى الملفات.
- اخذ مشاورة عدد من المديرين والمختصين، وأصحاب الخبرات الأخرى في المؤسسة.
- تشكيل فريق عمل.
- الاعتماد على مصادر خارجية، وقد تكون هذه مستشارا خارجيا أو نشرات تصدرها منظمات مهنية.
- توفير مناخ الإبداع.

4. **تقييم البدائل:** ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل للبدائل المتاحة كافة ثم إيضاح الجوانب السلبية والايجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق أهداف والموارد المتحققة إضافة للتكاليف المالية وسبل التنفيذ وإمكانية العاملين في انجاز هذه البدائل وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم الضرورية للبدائل جميعها.

5. **اختيار البديل الأنسب:** وهنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل الذي يحقق الأهداف المرسومة، وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته ، وهنا فان المدير قد يستند إلى عامل أو أكثر في صنع القرار ومن هذه العوامل:

• الخبرة السابقة

• الحدس

• التجريب

• استخدام أساليب كمية معينة مثل البرمجة الخطية ونماذج المحاكاة.

6. **تطبيق البديل:** الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي ، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط و التنظيم ،وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية ولتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي<sup>2</sup>:

• تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي

• تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق milestone char

• تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات

• تحديد من سيراقب على التنفيذ

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص121

<sup>2</sup> زكريا الدوري وآخرون، "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،ص101

7. تقييم التنفيذ: تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

- هل أنتج العاملون الكميات المطلوبة في التوقيتات المناسبة؟
- هل أنتج العاملون بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- ها تم تخفيض تكليف تنفيذ المهام؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درج تحقيق أهداف المنشأة
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل في حالة وجود مراجعة منتظمة، أما في حالة وجود تقييم سلبي يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

### ثانياً: أنواع اتخاذ القرارات

القرارات كثيرة ومتنوعة لذلك تصنف وفق معايير معينة تتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1. من حيث النشاط:

وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

- القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تقوم بحل المشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فعالية لتحقيق هدف المؤسسة .
- القرارات الإدارية التنظيمية:** هي قرارات تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي بطريقة تؤدي إلى تعظيم كفاءة الأداء للمؤسسة. ويتضمن ذلك تحديد الإدارات والأقسام المختلفة وتوضيح السلطة والمسؤولية لكل مستوى إداري، و التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة، وهذه القرارات التنظيمية هي من اختصاص الإدارة العليا .
- القرارات التشغيلية:** هي القرارات تصنع في المستويات الدنيا بالمؤسسة وتتعلق بالعملية التشغيلية للمؤسسة، وتسعى المؤسسة بواسطتها ترجمة وتحقيق القرارات الإستراتيجية إلى واقع ملموس.

<sup>1</sup>مخلخل زوينة، مرجع سبق ذكره،ص53

## 2. القرارات وفقا لوظائف الإدارة:

ترتبط هذه القرارات بالوظائف الإدارية التي يمارسها المديرون بحيث يمكن تمييزها فيما يلي:

- **القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط:** تتعدد أنواع القرارات الخاصة بعمليات التخطيط ومن أهمها القرارات التخطيطية .
- **القرارات الخاصة بوظيفة التنظيم:** مثل القرارات الخاصة بتحديد شكل الهيكل التنظيمي و طرق وأسس التنظيم المختلفة وبيان نوع الأنماط السائدة في هذا الشكل...الخ.
- **القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه:** مثل القرارات الخاصة بإرشاد المرؤوسين في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتحديد أنواع وشكل الاتصالات ووسائلها المختلفة وتحديد كيفية رفع المعنوية عند المرؤوسين... الخ .
- **لقرارات الخاصة بوظيفة الرقابة:** مثل القرارات الخاصة بتحديد المعايير أو المقاييس الرقابية، وقياس النتائج أو تصحيح الانحرافات، وكذلك تحديد أدوات الرقابة وأساليبها المختلفة...الخ.

## 3. قرارات حسب مصادرها<sup>1</sup>

- من الطبيعي تجزئة الخطة العامة للمؤسسة إلى عدة خطط فرعية، وتوزيعها على جهات الاختصاص للبدء بتنفيذها مثل إدارة الإنتاج، إدارة الأفراد، الإدارة المالية، ومن الأقسام التي تتكون منها هذه الإدارات وتتخذ القرارات وفق معيار التصنيف هذا نجد:
- **إدارة الأفراد:** تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والتدريب والترقية والتعيين والفصل والإجازات والرواتب والحوافز...الخ - إدارة المالية: تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال و أوجه صرفها على المشروعات و تحديد مصادر التمويل...الخ.
- **إدارة التسويق:** تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق و أساليب الترويج للسلعة و القيام بالحملات الإعلانية وتحديد الأسعار .
- **إدارة الأبحاث والتطوير:** وتتخذ القرارات التطويرية والبحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة...الخ.
- **إدارة الإنتاج:** تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه والقرارات الرقابية على الجودة وكمية المواد...الخ.

<sup>1</sup>مخلخل زوينن مرجع سابق ، ص54

#### 4. القرارات حسب درجة التأكد

وفق هذا المعيار يمكن تصنيف أنواع القرارات كما يلي<sup>1</sup>:

- **القرارات في حالة التأكد التام:** وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام بنوع المتغيرات و طبيعتها و التي تؤثر في القرار المراد اتخاذه، وعليه فنتائج القرار وتأثيره تكون معروفة بشكل مسبق .
- **القرارات في ظل المخاطرة:** وهي قرارات التي تتخذ في ظل ظروف معروفة وهناك احتمال في حدوثها ودرجة الاحتمال معروفة نسبيا أيضا، وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار إلى قرار فهناك مثال قرار عائدته كبير لكن درجة المخاطرة المصاحبة له كبيرة.
- **قرارات في حالة عدم التأكد:** تتخذ معظم القرارات في المؤسسات المعاصرة في ظروف اللاتأكد، حيث لا يعرف المدير كل البدائل وال نتائجها وال توزيعاتها الاحتمالية، و ينشأ عدم التأكد من التعقيد المتزايد والديناميكية التي تتميز بها البيئة والمؤسسة ككل.

#### 5. أنواع القرارات حسب درجة الإلحاح:

ووفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

- **القرارات الطارئة:** تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من الإلحاح والاستعجال، فهي تكون مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطا على متخذ القرار الذي لا يجد متسعا من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحللها كما هو الحال في الظروف العادية، لذلك فان المديرين في المؤسسات التي تمارس التخطيط الجيد يجدون أنفسهم معتادين على القرارات الطارئة.
- **القرارات المخططة:** حيث تتخذ في ضوء الدراسة والتحليل عن طريق جميع المعلومات والحقائق عن طبيعة المشكلة و أبعادها، فهذه القرارات ليست طارئة بل مخططة، وهي نتيجة حتمية للتخطيط السليم الذي لا يتعرض للمفاجآت الكثيرة، حيث لا يمارس الوقت ضغطا على متخذ القرار، فيأتي القرار عقلا نيا قائما على الدراسة الواعية المستفيضة لا عاطفيا قائما على الحدس .

#### 6. القرارات حسب H.SIMON

ووفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

- **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات التي يتم اتخاذاها بشكل روتيني أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات، هذه القواعد قد تكون عن عادات سابقة في اتخاذ القرار أو أساليب مبرمجة أو عبارة عن سياسات و أنظمة يجب إتباعها وتطبيقه عند اتخاذ أي قرار، مثل هذه القواعد غالبا ما تكون مستمدة من الخبرة السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال يتم تنفيذها في مواقف محددة.

مخلخل زوين، مرجع سابق، ص155

- القرارات غير مبرمجة: هي القرارات التي لا يمكن تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً، و نظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنها عادة ما تتضمن قدراً كبيراً من عدم التأكد، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى أن يتخذ قراره دون أن تكون لديه معرفة كاملة بالنتائج التي سوف تترتب على قراره.

#### 7. القرارات الروتينية وغير الروتينية<sup>1</sup>

ووفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

- القرارات الروتينية: وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمؤسسة، والتي يتم تطبيق الإجراءات و المعايير الموضوعية بالنسبة لها.
- القرارات الغير الروتينية: وتظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة وتتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي، و عندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أمامه سوابق وإجراءات جاهزة وموضوعية لمعالجتها، بل يجد أن عملية الاعتماد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها.

#### 8. من حيث تأثيرها الزمني

ووفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

- قرارات طويل الأجل: تتميز هذه القرارات بأنها تتضمن عادة إجراءات في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، كما أن آثار هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة، ولهذا فإن القيمة الزمنية للنقود البد أن تؤخذ في الاعتبار عند صياغة قرارات الاستثمار في الطاقة الإنتاجية .
- قرارات قصيرة الأجل: فتتعلق معظمها باستغلال الطاقة الإنتاجية والإمكانات الموجودة فعلاً أو قرارات الإغلاق المؤقت للمؤسسة أو لأجزاء منها، أو قرارات توزيع الأرباح وهذه القرارات تغطي فترة قصيرة نسبياً وبالتالي فإن اثر القيمة الزمنية للنقود يعتبر قليل الأهمية.

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وقد يؤدي تأثير هذه العوامل إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة، لذلك يتوجب على المؤسسة دراسة هذه العوامل التي لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها وتمثل هذه العوامل في<sup>2</sup>.

- **عوامل البيئة الخارجية:** وتتمثل في البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتمثل هذه العوامل في:
  - الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع.

<sup>1</sup>مخلخل زوينه، مرجع سابق، ص56

<sup>2</sup>نزاف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 393 .

- التطورات التقنية والتكنولوجية والبنية التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- العوامل التنظيمية و الاقتصادية والاجتماعية مثل النقابات والتشريعات.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.
- حيث إن هذه العوامل تجبر المؤسسة على اتخاذ قرارات قد لا ترغب في اتخاذها أو ليست في صالحها دائما .

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك ضغوطات خارجية مثل ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية ضغوط الأجهزة الإعلامية الرقابية، كل هذه العوامل تؤثر على قرارات المدير وتحد من فعاليته.

• **عوامل البيئة الداخلية:** وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر منها<sup>1</sup>:

- عدم وضوح نظام المعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العالقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المؤسسة وانتشار مالها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى .
- ويظهر تأثير هذه العوامل بجوانب متعددة ترتبط بما يلي:
- الظروف المحيطة بمتخذ القرار .
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة.
- الموارد الفنية والبشرية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

3. **عوامل شخصية ونفسية:** تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

- **عوامل نفسية:** تنتسب الجو انب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار والى المحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الممنوحة له، فإن كان تأثير العوامل ايجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السالمة ذا والمنطق، وإذا كان سلبيا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة - .عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار فلكل فرد شخصيته ترتبط بالأفكار و المعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع شخصية الفرد.

## المطلب الثالث: القرارات المالية

### أولاً: تعريف القرارات المالية

#### تعريف 01:

القرار المالي هو اختيار أحد الحلول الممكنة والبديلة لتمثيل موضوع معين أو لتحقيق غرض ما لمواجهة موقف محدد متعلق بالجانب المالي للمؤسسة، وذلك من خلال معطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار من أجل أهداف المؤسسة المتمثلة في تعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك.<sup>1</sup>

#### تعريف 02:

تعرف القرارات المالية أنها " كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية مالية)، بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة الشركة وتشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح<sup>2</sup>."

### ثانياً: خصائص القرارات المالية

- إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للشركة إذ أن نجاح أو فشل الشركة متوقف على تلك القرارات .
- إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.
- القرارات المالية قرارات ملزمة لشركة في اغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذها.

### ثالثاً: أهمية القرارات المالية

تتمثل أهمية القرارات المالية فيما يلي:<sup>3</sup>

- التحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة والفرص والتحديات المرتبطة بالمحيط الخارجي لها في ظل الظروف الاقتصادية العام وظروف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة .
- تساهم في الحفاظ على (نسب الربحية)، وهي النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة و (نسب السيولة)، وهيا لنسب المخصصة قياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها .

<sup>1</sup> حمزة الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص56

<sup>2</sup> إلهام بربوة، "أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد6، عدد10، جوان2020، المركز الجامعي نور البشير البيض، ص376

<sup>3</sup> محمد لمين علوان، لطف شغباني، "دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13 ، العدد1، ص763.

- تعد بمثابة معيار لمعدل العوائد المقبولة على المقترحات الاستثمارية وكلفة الأموال التي يتكون منها الهيكل المالي.
- تساهم في التعويض لإشباع حاجات ومنافع حاضرة والحد من مخاطر التضخم والمخاطر التشغيلية والتمويلية والأعمال المالية.

#### رابعاً: أهداف القرارات المالية

تعمل القرارات المالية على تحقيق أهداف الإدارة المالية عامة، وتظهر هذه الأهداف من خلال المجال الذي تتبع منه (استثمار، تمويل، تسيير أرباح) ومن أهم أهدافها:<sup>1</sup>

- أنها تحافظ على أموال المؤسسة (السائلة والعينية).
- تحديد نسبة كل مستثمر من الأرباح، وكذا الجزء الموجه من هذه الأخيرة للاحتياطي.
- خلق فرص جديدة من أجل تعظيم القيمة الحالية للنقود.
- خلق فرص استغلالية جديدة.

<sup>1</sup>مزغيش إيمان، دور أساليب التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 6، جوان 2013، جامعة الجزائر 3، ص 67.

## المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

### المطب الأول: قرار التمويل

#### أولاً: تعريف قرار التمويل

##### تعريف 01:

هو القرار الخاص بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للاستثمار، أي القرار المتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الأعمال، والتي تصل من خلاله لاختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم، وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل<sup>1</sup>.

##### تعريف 02:

هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال والتي تصل من خلاله الاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مصادر التمويل

تتمثل مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل استثماراتها فيما يلي<sup>3</sup>:

##### 1. مصادر التمويل الداخلية:

- **التمويل الذاتي** : هو مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها التمويلية بنفسها ، وأيضاً يمثل تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمعتمدة كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية التي سيعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافئات رأس المال لينتج عنها فائض نقدي محقق بواسطة النشاط الأساسي والموجه نحو تمويل النمو في الاحتياجات المالية .
- **الأرباح غير الموزعة**: عند الحديث عن الأرباح غير الموزعة كمصدر من مصادر التمويل الداخلي تأتي هنا مشكلة توزيع هاته الأرباح، لان المساهمين يفضلون في كثير من الأحيان الحصول على عائدات أسهمهم التي إكتتبوها، ولذلك فإن هناك ضرورة لتوزيع نسبة معينة من الأرباح على المساهمين العاديين لكي لا يفكروا بنقل ملكيتهم إلى مؤسسة أخرى وهذا ما يساعد على المحافظة على قيمة الأسهم الاسمية وزيادتها لأن التوزيع يشجع المستثمرين الجدد على الاكتتاب في الشركة وإعادة توظيف الجزء المتبقي، ومن مزايا الأرباح المحجوزة ما يلي:

- زيادة ربحية رأس المال الخاص وزيادة العائد السهمي.

-زيادة قدرة المؤسسة على الحصول على قروض.

<sup>1</sup> محمد لمين علوان، لطفى شعباني، مرجع سبق ذكره، ص763.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص72

<sup>3</sup> زهواني رضا واخرون، " دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح"، مجلة العلوم الإدارية والمالية،

المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، ص244

- تكلفة الأرباح المحتجزة 20 تعد اقل من مصادر التمويل الأخرى؛ جديدة.
- الاعتماد على التمويل الذاتي يعطي المؤسسة درجة من الاستقلالية المالية .

## 2 . مصادر التمويل الخارجية :

قد لا يكفي التمويل الداخلي في بعض الأحيان لتلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة، مما يجعلها تلجأ للبحث عن مصادر خارجية كزيادة رأس مال الأسهم أو الاقتراض أو غيرها من السبل التي تجلب من خلالها مصدراً تمويلياً جديداً ، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي :

أ. مصادر التمويل طويلة الأجل : وتشمل أموال الملكية والأموال المقترضة

أموال الملكية: تتكون أموال الملكية من الأسهم الممتازة والأسهم العادية

• **الأسهم العادية:** يعبر هذا النوع من الأسهم عن رأس المال الأصلي الذي تم تأسيس الشركة بموجبه، حيث يحصل حامل السهم العادي على الأرباح في حال تحقيقها .

• **الأسهم الممتازة :** تتشابه الأسهم الممتازة مع الأسهم العادية في كون كليهما أموال الملكية في شركة المساهمة وكذلك أن الشركة غير ملزمة بدفع عائد محدد على هذا النوعين من الأوراق المالية لأن توزيع الأرباح يتوقف على تحقيق الشركة للأرباح وكذا رغبتها في توزيع هذه الأرباح .

**الأموال المقترضة:** تتكون الأموال المقترضة من السندات والقروض طويلة الأجل<sup>1</sup>

• **السندات:** هي عبارة عن قروض طويلة الأجل إلا أن هذا القرض ينقسم إلى أجزاء صغيرة متساوية في القيمة يطلق على كل منها اسم (السند) وتعتمد شركات المساهمة السندات كمصدر رئيسي في تمويلها، رغم انه يمكنها الحصول على تلك الأموال عن طريق إصدار الأسهم بنوعيتها، بالإضافة إلى ذلك تؤدي السندات إلى زيادة موارد التمويل المتاحة للشركة واستخدام أموال الغير دون إشراكهم في الإدارة .

• **القروض طويلة الأجل:** تضم الديون طويلة الأجل عدة أنواع من السندات والمتمثلة في سندات الدين غير المضمونة أو العادية بالإضافة إلى سندات الدين المضمونة أو سند الدين نظير الرهن، أو السندات القابلة للتحويل، وسندات الدين المتأخرة المرتبة.

ب . **مصادر التمويل متوسط الأجل :** يعرف التمويل المتوسط الأجل بأنه ذلك النوع من التمويل الذي تزيد فترة سداده عن سنة وتقل عن خمسة سنوات، وهو ينقسم إلى قسمين القروض المباشرة و التمويل بالاستئجار .

- **القروض المباشرة المتوسطة الأجل :** يتميز هذا النوع من القروض بسداده المنتظم على مدار عدد من السنوات تمثل القروض، ويطلق على أقساط السداد في هذه الحالة مدفوعات الإهلاك، وبالإضافة إلى ذلك عادة ما يكون القرض مضمون بأصل معين أو أي نوع من أنواع الضمانات الأخرى، غير أنه قد تكون هناك بعض الاستثناءات من هذه القواعد في بعض الأحيان، حيث تمثل البنوك المصدر الرئيسي لهذه القروض فقروض البنوك تتراوح مدتها عادة ما بين سنة وخمس سنوات فقط .

لزهباني رضا واخرون، مرجع سابق، ص246

- التمويل بالاستئجار: هو عقد يتفق بموجبه طرفان المؤجر والمستأجر بأن يقوم الأول بتقديم أصل معين للطرف الثاني للانتفاع به لمدة معينة، على أن يقوم الطرف الثاني بدفع مبالغ محددة بتواريخ محددة للطرف الأول مقابل الانتفاع بالأصل .

ج. مصادر التمويل قصير الأجل: يتلخص التمويل قصير الأجل في القروض التي لا تتعدى فترة استحقاقها سنة واحدة، وذلك لحاجة المؤسسة لها من أجل تمويل مثلا احتياجات دورة الاستغلال نظرا لعدم كفاية الأموال الخاصة نظرا لعدم كفاية الأموال الخاصة، وتتمثل مصادر التمويل القصير الأجل فيما يلي :

• الائتمان التجاري: الائتمان التجاري هو قرض قصير الأجل الذي يمنحه التاجر إلى المشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع بغرض إعادة بيعها، وقد يكون ناتج عن البيع دينا بين الشركات ويسجل كدين من قبل البائع وحساب مدين من جانب المشتري، ويعتبر الائتمان التجاري أكبر مصدر للديون قصيرة الأجل ونظرا لكون الشركات الصغيرة لا تستطيع الحصول على التمويل من مصادر أخرى فإنها تعتمد عليه اعتماد كبير أكثر مما هو عليه بالنسبة ل شركات الكبيرة<sup>1</sup>.

• الائتمان المصرفي: هذا النوع من الائتمان مهم في التمويل القصير الأجل حيث يتمتع بعدة خصائص منها<sup>2</sup>:

- اعتباره مصدر لتمويل الأصول الثابتة.
- كونه أكثر مرونة من الائتمان التجاري لأن البنك أو المؤسسة المالية تدفع القرض على شكل نقد بينما الائتمان التجاري يتم الحصول في شكل بضاعة.
- أقل تكلفة من الائتمان التجاري في حالات عدم الاستعادة من الخصم النقدي.

### ثالثا: السياسات التمويلية

إن السياسات المالية التي تلجأ لها المؤسسة في تحديد هيكلها التمويلي هي عبارة عن خليط من مصادر مالية مختلفة مستخدمة في تمويل مختلف احتياجات المؤسسة المالية، فيما يلي سنقوم بتبيان أهم السياسات المتبعة لبناء الهيكل التمويلي للمؤسسة كما يلي<sup>3</sup>:

• السياسة المعتدلة في التمويل (مبدأ التغطية): طبقا لهذا المبدأ ينبغي تمويل الأصول الدائمة التي عادة ما تتحول إلى نقدية بعد فترة طويلة من مصادر تمويل طويلة الأجل، فليس من الحكمة أن يتم تمويل الأصل الدائم من مصادر تمويل قصيرة الأجل، إذ هذا يعني أن تتعهد المؤسسة بسداد القرض المستخدم في تمويل الأصل، بمعدل أسرع من المعدل الذي يتحول به هذا الأصل إلى نقدية.

<sup>1</sup> علي عباس، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص259.

<sup>2</sup> زهواني رضا واخرون، مرجع سبق ذكره، 247

<sup>3</sup> سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص35

- **السياسة المحافظة:** تقوم المؤسسة وفق هذه السياسة باستخدام الخصوم الدائمة لتمويل جميع الأصول الدائمة و بعض الاحتياجات الدورية قصيرة الأجل، في هذه الحالة المؤسسة تستخدم جزء من الديون قصيرة الأجل لتلبية أقصى احتياجاتها.
- **السياسة المجازفة:** إذا ما تميزت إدارة المؤسسة بقدر من الجرأة، فإنها ستلجأ إلى مصادر التمويل القصيرة الأجل إلى حد استخدامها في تمويل جزء من الأصول الدائمة، وذلك أملاً في زيادة العائد على الاستثمار رغم ما يترتب على ذلك من زيادة في المخاطر.

### المطلب الثاني: القرار الاستثماري

#### أولاً: تعريف القرار الاستثماري

##### تعريف 01

يمكن القول أن القرار الاستثماري هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار، وتتم بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقاً لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري<sup>1</sup>.

##### تعريف 02

كما عرفت بأنها القرار الذي يهدف إلى تحديد الأموال التي تستثمر، وكذا اختيار نوع الأصول التي تكون موضوع الاستثمارات، ويترتب على قرار الاستثمار أخطار على المؤسسة بسبب أن الآثار والنتائج المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أهمية القرار الاستثماري

تتمثل أهمية القرارات الاستثمارية في التالي:

- يترتب على القرار الاستثماري مجموعة من التكاليف الثابتة والمتغيرة مما يتطلب مزيد من اهتمام بعملية اتخاذ القرار الاستثماري.
- ينتج عن القرار الاستثماري مجموعة من العوائد التي كانت متوقعة تبعاً لتغير مستوى النشاط وحالة السوق والاقتصاد.
- تمكن القدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية السليمة من توفير معلومات متعلقة بالعوائد المستقبلية للاستثمار حسب الظروف المحيطة به.

<sup>1</sup> عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، دور النسب المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد

03، ديسمبر 2019، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة شرقاء . السعودية ص 230

<sup>2</sup> سامي جبره غالي سيدهم و زهير احمد عمي احمد، " دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية "، مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 52

ثالثاً: أنواع القرار الاستثماري:

يمكن تلخيص أهم أنواع القرارات الاستثمارية في الآتي:<sup>1</sup>

• قرارات تحديد أولويات الاستثمار:

في هذا النوع من القرارات يكون صانع القرار أمام اختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لديه والتي تناسب الشركة التي يعمل بها، بحيث يقوم باختيار معيار أو مدخل يعتمد عليه في اختيار البديل المناسب ، ومن ثم يقوم بترتيب هذه البدائل حسب أولويات تنفيذها مسترشداً في عملية الترتيب على المعيار الذي قام باختياره، فمثلاً لو كان عنصر المخاطرة هو الذي يحدد أولويات ترتيب البدائل ،فسيقوم صانع القرارات بترتيب هذه البدائل تصاعدياً من الأقل مخاطرة إلى الأعلى مخاطرة ، وهنا يتم اعتماد البديل الأقل مخاطرة لتنفيذه ،وعلى غرار ذلك فإذا كان المعيار هو العائد المتوقع ، فإن ترتيب البدائل سيكون تنازلياً من الأعلى عائداً إلى الأقل عائداً ، بحيث يتم اعتماد البديل الذي يحقق أعلى عائد ، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن صانع القرار لا يعتمد على مدخل واحد عادة لترتيب البدائل المتاحة ، إذ أنه بالعادة يأخذ أكثر من مدخل ، كأن يأخذ مدخلي المخاطرة والعائد من كل بديل ، ويقوم باختيار البديل المناسب تبعاً لذلك ، إلا أنه في هذه الحالة قد يلجأ صانع القرار إلى اختيار بديل يحقق له عائداً مرتفعاً مقابل تحمله مخاطرة معينة، والذي يعني أنه يوجد بديل آخر يعطي مخاطرة أقل ولكن عائد أقل أيضاً، وعليه يمكن القول بأن صانع القرار قد يلجأ ون إلى المخاطر في سبيل تحقيق عائد أعلى .

• قرار رفض و قبول الاستثمار **investment decision acceptance rejection**:

ففي هذا النوع من القرارات يوزن أمام صانع القرار بديل وحيد يتوجب عليه قبوله أو رفضه ، بمعنى أما أن يقبله ويبدأ بعملية الاستثمار، أو أن يحتجز الأموال المخصصة لتمويل هذا الاستثمار لحين توافر فرض استثمارية أخرى تدر عليه عائداً مرضياً تغطي تكاليفه ، حيث أن عملية الرفض أو القبول يجب أن تكون مبنية على أسس عملية الأمر الذي يبرر إجراء دراسات الجدوى اللازمة لمعرفة جدوى البديل الاستثماري المتاح والذي يبني عليه القبول أو رفض الاستثمار ككل .

• القرارات الاستثمارية في حالات التأكد والمخاطرة وعدم التأكد **certain, uncertain**:

في حال أن القرار الاستثماري يؤخذ في حالات التأكد فإن نتيجة جميع البدائل المتاحة تكون معروفة مسبقاً إلى صانع القرار لكون هذا النوع من القرارات يتمتع بخطورة بسيطة جداً تكاد تكون معدومة، ومن أشهر النماذج المستخدمة في هذا النوع من القرارات (البرامج الخطية ، والعائد على الاستثمار، والبرمجة الديناميكية) أما نتائج البدائل في حالات المخاطرة وعدم التأكد تكون مبهمه إلى صانعيها لكون مخاطرتها أعلى من الصفر وتكاد تصل إلى 100% في بعض الحالات ، وعليه كلما اقتربت درجة الخطورة إلى

<sup>1</sup> سعد فرحان العنزي، دور المعلومات المحاسبية في توجيه القرارات الاستثمارية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص46.

100% أصبحت البدائل تتصف بحالات عدم التأكد بسبب ازدياد خطورة البديل المتعلق باستثمار ما الأمر الذي يدفع صانع القرار إلى طلب عائد متوقع مرتفع يوازي بارتفاعه المخاطر المحتملة لكي يدخل في مثل هذا الاستثمار ، علماً بأن طلب عائد مرتفع لا يمنع وقوع خسارة ، ولكن في حال تحقق ربح فإن هذا الربح يكون مرتفعاً نسبياً مقارنة مع غيره من الاستثمارات ، وبناء على ما ذكر فإن القرارات التي تحطيتها حالات عدم التأكد والتي تقترب مخاطرتها من 100% تحتاج في صنعها واتخاذها إلى خبرات عالية ودراسات جدوى دقيقة بالإضافة إلى احتياج صانعيها إلى نظم المعلومات دقيق توفر معلومات عن الاستثمار المنوي الدخول به ، ومن ناحية أخرى كلما قلت المخاطرة عن 100% ، أصبحت البدائل تتصف بالخطورة فقط ، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع أيضاً بحاجة إلى دراسات وخبرات عند اتخاذه كسابقة من البدائل الذي يتصف بحالات عدم التأكد .<sup>1</sup>

#### رابعاً: أسس اتخاذ القرار الاستثماري (investment decision criteri):

يعني القرار الاستثماري باستثمار الأموال، ولا بد على متخذه أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند اتخاذ القرار:

**1-العائد المتوقع ( Expected Return ) :** إن الهدف الأساس للمستثمر كما أسلفنا تحقيق العائد المرضي الذي يضمن له تغطية تكاليف استثماره وتحقيق ربحية مناسبة تتناسب مع المخاطرة التي تحملها لقاء دخوله في استثمار معين دون غيره ، وعليه فالعائد هو ما سيحصل عليه المستثمر بالمستقبل نتيجة تضحيته في الوقت الحالي بأمواله من خلال توظيفها بالعملية الاستثمارية لفترة محددة ، إلا أن حصول المستثمر على العائد المتوقع ليس مؤكداً نظراً لتعلقه بالمستقبل الذي يكتفنه الغموض والذي يصعب على المستثمر التنبؤ به 100% رغم التطور العلمي التكنولوجي ، إذا يصعب على المستثمر بأسعار الصرف للعملات والوقوف وراء الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض سعر ورقة مالية .

**2-المخاطرة (Risk):** تعرف المخاطر على أنها مقدار التغير أو النقلب في العائد أو المردود المتوقع ، وعليه كلما كان هذا التغير كبيراً كلما ازدادت درجة المخاطرة وكان تشتت التوزيع الاحتمالي للمشروعات الممكنة أكبر ، والعكس صحيح في حال كون التغير أو النقلب في العائد قليلاً يكون تشتت التوزيع الاحتمالي للعوائد أقل مقرباً إلى التوزيع الاحتمالي الطبيعي .

وفي هذا السياق إنه من الضروري التطرق إلى أنواع المخاطر الواجب اتخاذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار الاستثماري وهي:

**أ-مخاطر نظامية:** وهي التي تنشأ عن المحيط الخارجي للمشروع وتؤثر على كافة المستثمرين مثل:  
- مخاطر أسعار الفائدة الذي يؤثر على ارتفاع أو انخفاض سعرها على العائد المتوقع بشكل رئيسي، إذ أن ارتفاعها يعني انخفاض العائد المتوقع والعكس صحيح.

<sup>1</sup>سعد فرحان العنزي، مرجع بق ذكره، ص53

- مخاطر التضخم والذي يعني ارتفاعاً مستمراً في معدل الأسعار وانخفاض في القيم الحقيقية للموجودات والأصول لكون التضخم يؤثر على القيمة الشرائية للأصول وازعاً الشركة في الوضع المالي قد تعجز به عن سبب التزاماتها مسببة خسارة للمستثمرين.

ب-مخاطر غير نظامية: وهي المخاطر التي تنشأ من داخل المنظمة وتكون تحت سيطرة إدارة الشركة وتؤثر على مستثمريها .

3-التوقيت المناسب (timing): بمعنى أنه يتوجب على المستثمر أن يختار التوقيت المناسب للإقدام على عملية الاستثمار، فالوقتية قد تعني الظروف المستقرة للاستثمار مثل استقرار أسعار الفائدة، والاستقرار السياسي، والاجتماعي، ودخل الفرد ، بمعنى أن القرار الاستثماري يجب أن يؤخذ في ظل ظروف تضمن الحصول على عوائد نقدية توفر السيولة اللازمة للمضي قدماً في عمليات الاستثمارات ، إلا أن احتمالية الخسائر تبقى وارد ، لذا لجأ المستثمرون إلى استخدام أساليب التحوط في استثماراتهم من أي خسائر متوقعة.

### المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

#### أولاً: تعريف قرار توزيع الأرباح

##### تعريف 01:

تعرف بأنها قرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على المساهمين وبين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها، لتشكل بذلك أحد المصادر التمويلية الهامة التي تعرف بالتمويل الذاتي وبذلك نجد أن هذا القرار بشأن توزيع الأرباح، علاوة على إمكانية التأثير على قيمة المؤسسة، له تأثير على حجم تمويل مهم للمؤسسة ذات تكلفة قليلة مقارنة بالمصادر الأخرى، مما يجعل القرارات بشأن توزيع الأرباح من القرارات المالية الهامة التي لا تقل أهمية عن قرار الاستثمار والتمويل.<sup>1</sup>

##### تعريف 02:

كما يمكن تعريفها على أنها: مضمون اتخاذ قرار لتوزيع الأرباح أو احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالي والأرباح المستقبلية والتي ينتج عليها تعظيم قيمة السهم.

<sup>1</sup>حديدي آدم و غريبي يسين سي لاخضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، 2016، جامعة الجلفة، ص76

### ثانياً: أنواع توزيعات الأرباح

يتم توزيع الأرباح من رصيد الأرباح المحتجزة أو من الربح المتحقق خلال الفترة ، وتأخذ هذه التوزيعات أشكالاً مختلفة ،وتقوم إدارة الشركة بالمفاضلة بين هذه الأشكال تبعاً لظروف الشركة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من إتباع شكل معين من تلك الأشكال وهي على النحو التالي :

**1. مقسوم الأرباح النقدي:** تقوم الشركات المساهمة بتوزيع الأرباح على المساهمين غالباً في شكل نقد، وينشأ حق المساهم في الأرباح الشركة بعد صدور قرار الهيئة العام للمساهمين بتوزيعها (يوم الإعلان عن التوزيع)، ويكون الحق في إستنفاد الربح تجاه الشركة لمالك السهم المسجل في سجلاتها في تاريخ اجتماع الهيئة العامة الذي تقرر فيه توزيع الأرباح ، ويكون هذا النوع من التوزيع هو الأكثر تفضيلاً من قبل المساهمين ويعتبر إعلان توزيع الأرباح نقداً على المساهمين قبل إعداد القوائم المالية التزاماً يظهر قائمة المركز المالي ، وتجزئ قوانين الشركات في بعض الدول توزيع الأرباح على المساهمين مرة واحدة سنوياً أو كل نصف سنة أو كل ربع سنة بانتظام أو بشكل غير منتظم وتعتمد هذه التوزيعات على وجود أرباح وتوفر النقديات لدى الشركة وضرورة وجود خطط وسياسات الإدارة للتصرف في النقد أو التأثير في سعر السهم أو في رأي المستثمرين <sup>1</sup>.

**2. مقسوم الأرباح العيني:** في بعض الأحيان وعدم توفر السيولة النقدية لدى الشرك قد يقترح مجلس الإدارة وبمصادقة الهيئة العامة للمساهمين توزيع الأرباح بشكل عيني على المساهمين بدلاً من الأرباح النقدية، أي بمعنى أن الشركة توزع الأرباح من أصولها وقد تأخذ هذه التوزيعات شكل البضائع أو العقارات أو الاستثمارات أو بشكل يحدده مجلس الإدارة.

**3. مقسوم الأرباح على شكل الأسهم:** يقصد به إعطاء المستثمر عدد من الأسهم بدلاً من إعطائه توزيعات نقدية يتحدد نصيب كل مستثمر من هذه التوزيعات بنسبة ما يملك من أسهم الشركة، مما يعني أن نسبة ما يملك هذا المستثمر لم يتغير وأن هذا التوزيع سيؤدي إلى انخفاض القدرة الشرائية للسهم، كما أن هذا الإجراء من شأنه أن يزيد من عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال بالمقابل انخفاض ربحية السهم. وإن توزيع الأرباح على شكل أسهم لا يعتبر توزيعاً للأرباح بمعنى الكلمة، بل هو شكل من أشكال الرسملة أو إعادة ترتيب هيكل رأس المال.

<sup>1</sup>حديدي آدم و غريبي يسين سي لاخضر، مرجع سابق، ص77

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في قرار توزيع الأرباح

يجب على المدير المالي أن يأخذ في الحسبان مختلف العوامل المؤثرة عندما يشكل أو يرسم مستوى التوزيعات الحالية أو يخطط سياسة التوزيعات المستقبلية ومن أهم هذه العوامل<sup>1</sup> :

• **القيود القانونية:** بهدف حماية مجموعة المقرضين الذين أقرضوا المؤسسة و وفروا مصادر التمويل، تقوم المؤسسات التشريعية بوضع قيود على المؤسسة بحيث لا تفوق المبالغ المخصصة للتوزيع مجموع أرباح السنة والأرباح المحتجزة، و لكن القانون يسمح بالمقابل أن تكون توزيعات الأرباح أكبر من أرباح السنة لوحدها.

أما إذا كانت على المؤسسة التزامات و مطلوبات مستحقة أو تتعرض لمشاكل مالية قد تقودها إلى الإفلاس ، فإن الكثير من التشريعات القانونية في معظم الدول تمنع مثل هذه المؤسسات من توزيع الأرباح، و بالمقابل تسعى بعض المؤسسات لحماية المالكين من ضريبة الدخل الواجبة الدفع في حالة توزيعها أرباح نقدية ، فإذا تبين للجهات القانونية و الضريبية أن مؤسسة معينة تماطل في دفع الأرباح للمالكين لهذا الغرض فإنها عرضة للمسألة القانونية والغرامة .

• **ربحية أو عائد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام الشركة:** من الواضح أنه إذا لم ترغب الشركة في استثمار أرباحها في أصول إنتاجية (سواء في استثمارات رأسمالية أو زيادة أصولها المتداولة)، أو أنها لا ترغب في استهلاك ديونها، فإنه يمكن توزيع هذه الأرباح نقداً، ومن ناحية أخرى إذا ما توفر لدى الشركة فرصة استثمارية مربحة، فإنه يمكن استخدام هذه الأرباح في تمويلها.

ومن الشائع أو المألوف بالنسبة للشركات النامية أو التي تنمو بسرعة والمتاح أمامها فرص استثمارية عالية العائد أن تتردد في استخدام الأرباح في تمويلها، ورغم ذلك فلا تستطيع إلا تجري توزيعات بصفة عامة، وإنما تفضل تمويل الاستثمارات من الأرباح (تمويل ذاتي أو داخلي ) بدلا من توزيع الجانب الأكبر منها واللجوء إلى التمويل الخارجي عن طريق إصدار أسهم جديدة أو سندات، ويرجع ذلك لتفضيل الملاك للأرباح أو المكاسب الرأسمالية بدلا من توزيع الربح في الوقت الحاضر، كما يلاحظ أيضا أن الحصول على تمويل خارجي يعني تحمل تكلفة تسمى بتكلفة التعاملات المالية و هي المتعلقة بإصدار وبيع الأسهم أو السندات، حيث يمكن تجنب هذه التكلفة بالكامل إذا ما تم استخدام التمويل الذاتي (الأرباح).

ولهذا ينصح باستثمار الأرباح الحالية في أصول أكثر سيولة (الأوراق المالية المتداولة في السوق المالي) وهذا يعني إمكانية الحصول على هذه الأموال وتوجيهها في الوقت المناسب إلى الاستثمارات أو الفرص الاستثمارية المربحة.

<sup>1</sup> مسعودي حمزة و التوجي سيد اعلي، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، 2017، ص36

- **القيود الداخلية:** إن المتطلبات المالية للمؤسسة مرتبطة بشكل مباشر بمعدل النمو المتوقع وكذلك بحجم الموجودات المطلوب شراؤها في المستقبل، وعند اتخاذ قرارات الموازنة الرأسمالية يجب أن تحدد المؤسسة مدى قدرتها في الحصول على التمويل من المصادر الخارجية، فمثلا المؤسسات الكبيرة ذات النمو السريع تستطيع الحصول على المبالغ اللازمة خارجياً بشكل سريع و ميسر عكس المؤسسات الصغيرة التي يكون توزيع الأرباح فيها قليل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.<sup>1</sup>
  - **الشروط والاعتبارات التعاقدية:** قد تتضمن الاتفاقيات والعقود المبرمة بين المنظمة والدائنين أو بينها وبين أصحاب الأسهم الممتازة بعض الشروط تحد من حرية تصرف الشركة، حماية للدائنين أو أصحاب الأسهم الممتازة، حيث قد يشترط الدائنون أن لا يتم إجراء أي توزيعات نقدية على أصحاب الأسهم العادية إلا بعد إن يتم الوفاء بشروط الاتفاقية حيث قد يشترط الحفاظ على مستوى ملائم من رأس المال العامل أو قيود على الاستثمارات ، وقد يشترط حملة الأسهم الممتازة المجمعة الأرباح إن لا يتم دفع أو إجراء أي توزيعات لحملة الأسهم العادية إلا بعد دفع توزيعات حملة الأسهم الممتازة المستحقة حالياً أو عن سنوات سابقة .
  - **الاعتبارات الضريبية:** إن الموقف الضريبي للمساهمين يؤثر بشكل كبير على الرغبة في التوزيعات، سبيل المثال نجد أن المؤسسة التي يملكها عدد محدود من الأفراد الذين يخضعون لمعدلات ضريبية عالية من الأرجح أن يدفع لهم توزيعات أرباح منخفضة نسبياً، فالمساهمون يفضلون الحصول على دخلهم في شكل فائض قيمة بدلاً من أن تكون في شكل توزيعات، و التي تكون معرضة لمعدلات عالية لضريبة الدخل الشخصية، ومع ذلك فإن المساهمين الذين يخضعون لمعدلات ضريبية منخفضة، قد يرغبوا في الحصول على توزيعات أرباح مرتفعة.
  - **السيولة:** على الرغم من شيوع مقولة أن الأرباح توزع على المساهمين إلا أن إجراء التوزيعات يستلزم توافر نقدية يمكن دفعها للمساهمين، فتوافر الأرباح لا يخرج عن كونه عملية محاسبية تظهر لنا رقم الربح الناتج عن عمليات المنشأة والتي قد تكون ناتج عن عمليات بيع آجلة لم يتم تحصيلها بعد، وهو ما يعني أن رصيد النقدية المتوفر لدى المنشأة لا يساوي رقم الربح المحقق.
- يضاف إلى ذلك أن المنشآت الأخذة في النمو والتوسع توجه جزء من النقدية إلى شراء أصول ثابتة وهو ما يعني نقص النقدية المتوفرة لدى تلك المنشآت، أي أن العبرة في دفع توزيعات نقدية للمساهمين لا يتوقف فقط على الأرباح المحققة بل على المركز النقدي للمنشأة.

<sup>1</sup> مسعودي حمزة و التوجي سيد اعلي، مرجع سابق، ص38

### ربعا: سياسات توزيع الأرباح

يوجد العديد من سياسات توزيع الأرباح، وتلجأ الشركات عادة إلى السياسة التي تتلاءم وظروفها المالية، ومن أهم هذه السياسات:<sup>1</sup>

#### (1) سياسة التوزيع المستقرة:

بعض الشركات تفضل اللجوء إلى هذه السياسة التي تتمثل بتوزيعات مستقرة عبر الزمن، وذلك للحفاظ على سمعة جيدة للشركة أمام المساهمين، وبالتالي المحافظة على استقرار أسعار أسهمها أو زيادتها.

#### (2) توزيع نسبة ثابتة من الأرباح:

بعض الشركات تلجأ إلى توزيع نسبة ثابتة من الأرباح الصافية، وتحدد هذه النسبة بناء على تحليل ظروف الشركة الحالية والمستقبلية، ويمكن أن تتغير هذه النسبة جزئياً ولكنها مع مرور الزمن تبقى ثابتة.

#### (3) توزيع نسبة ثابتة من صافي الربح بعد الضرائب:

تكون الأرباح الموزعة في هذه الحالة نسبة ثابتة من صافي الأرباح المحققة بعد خصم الضرائب، والذي يسمى عادة بمعدل التوزيع النقدي.

#### (4) سياسة عدم توزيع الأرباح على المدى القصير:

يمكن للشركة أن تلجأ إلى سياسة عدم توزيع أرباح على المدى القصير كما في الحالات الآتية:

- عدم القدرة على الاقتراض
- عندما تكون تكاليف الاقتراض عالية
- عندما يفضل المساهمون الأرباح الرأس مالية
- عندما يكون نمو الشركة سريعاً
- عندما تكون الشركة حديث المنشأة.

#### (5) سياسة توزيع الأرباح على إنها نسبة من القيم السوقية للسهم:

بعض الشركات تلجأ إلى هذه السياسة لاعتقادها إن المستثمرين يربطون بين القيمة السوقية لأسهم الشركة ونسب الأرباح الموزعة.

<sup>1</sup> نور أبو الرب ومفيد الظاهر، أثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم وحجم التداول للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن، 2006، القدس، ص261

## المبحث الثالث: أثر أنواع القرارات المالية على القدرة التنافسية

تعد القرارات المالية من القرارات المهمة التي تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة

### المطلب الأول: أثر قرار التمويل على القدرة التنافسية

يؤثر قرار التمويل على القدرة التنافسية وقد بينت ذلك دراسات سابقة نذكر منها:

**أولاً:** ذكرت دراسة (باطويح، 2017)، ودراسة (Bostan, et. al., 2019)، مجموعة من العوامل التي تعزز من القدرة التنافسية لدى المشروعات في قطاع الزراعة والصناعات بأوروبا منطقة الدانوب، وربطت هذه الدراسة بين العوامل وتأثيرها في القدرة التنافسية، النتائج أظهرت علاقة إحصائية معنوية لقيم الارتباط والتأثير لتوجهات المشروعات لحماية البيئة، وتعزيز الاستفادة بأقصى درجة من التمويل المالي وتحسين الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمشروع، مع بناء الهيكل التمويلي المناسب.<sup>1</sup>

**ثانياً:** في دراسة أخرى قدمها (Mohamed, 2019)، و(وجيه و فضيلة، 2015) عن محفزات بناء القدرة التنافسية في قطاع المشروعات عبر ممارسات التصنيع المستدام في مصر، وقد طبقت الدراسة على عينة من شركات التصنيع القائمة، تحققت الدراسة من صحة العلاقات الافتراضية، حيث تبين من النتائج تأييد من عينة المشاركين في الدراسة الميدانية لتوجهات الاستدامة في أنشطة التصنيع، كما أتضح أن من العوامل التي تساعد على تحقيق القدرة التنافسية في المشروعات والاستدامة في التصنيع استغلال الإمكانيات المادية بشكل فعال و كفاء.

**ثالثاً:** وفي دراسة قدمت (جامعة الشهيد حمة لحضر، 2017)، على أن أهم الأسباب التي تعرقل تطور القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد الأسباب التمويلية حيث تواجه هذه المؤسسات صعوبات التمويل، ويمثل ذلك إشكالا حقيقيا يحد من تطور القطاع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د فايزه خير الله ناصر بن عبد الله وعادل حير الله ناصر بن عبد الله، "أثر أسلوب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على القدرة التنافسية للمشروع، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس والعشرون، العدد 121، سبتمبر 2019، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص 598

<sup>2</sup> بوزيان عثمان وبلهاند سامية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 07/06/ديسمبر 2017، ص 58

### المطلب الثاني: أثر قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح على القدرة التنافسية

أوضحت دراسات أخرى أن قرار الاستثمار يؤثر في القدرة التنافسية ومن بينها:

**أولاً:** وضحت دراسة (Marcin, 2012) بعض العوامل التي تسهم في توسيع مجالات تحسين القدرة التنافسية للمشروعات، تبين من نتائج الدراسة التي طبقت في "بولندا" أن من هذه العوامل التوجهات التسويقية التي يطبقها المشروع و الاهتمام بولاء العملاء وتجديد الأنشطة التنافسية، و أنشطة ريادة الأعمال والابتكار، إضافة إلى القدرات التخطيطية و الإدارية وصنع القرارات المهمة المتعلقة بالتوسع والنمو في المشروعات، كلها عوامل تزيد من القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

**ثانياً:** توزيعات الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث أن هناك ارتباط وثيق بينه وبين مختلف أنواع القرارات المالية، فكلما كان توزيع الأرباح ضعيفا كلما دل ذلك على قوة النمو وزيادة تنافسية المؤسسة، وفي دراسة قام بها (بسام حسن محمد حسين ، 2017 ) تناولت أثر قرار توزيع الأرباح على قرار الاستثمار ودعم القدرة التنافسية ، وأوضحت نتائج الدراسة تأثير الإعلان عن توزيعات الأرباح على القيمة السوقية للسهم للشركات المدرجة بسوق الخرطوم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الإعلان عن توزيعات الأرباح وتعميم قيمة الشركات المدرج بسوق الخرطوم للأوراق المالية، وأيضاً أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية ومهمة بين الإعلان عن توزيعات الأرباح وحجم التداول اليومي للشركات المدرجة بسوق الخرطوم.

تضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها: العمل على رفع الوعي المالي للمستثمرين في سوق الخرطوم من خلال عقد دورات تدريبية عن أساليب اختيار وتقييم أدوات الاستثمار بهدف زياد وعي وإدراك المتعاملين فيها لكافة المعلومات والإشارات ذات المحتوى المعلوماتي مما ينعكس على مستوى أدائهم وبالتالي على أداء سوق الخرطوم بشكل عام، زيادة المستوى المعرفي للمديرين خاصة في أساس تأثير قرار توزيع الأرباح على القيمة السوقية للسهم من خلال زيادة قدرتهم التحليلية ثلاثية الأبعاد بين قرار التوزيع وقرار التمويل وقرار الاستثمار، وكيفية استخدامها كأداة لتعميم قيمة الشركات المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية.

خلاصة الفصل :

عملية اتخاذ القرارات المالية نقطة الانطلاق بالنسبة لمختلف الأنشطة و المشاريع داخل المؤسسة أو المعاملات مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات المالية كلما ركز على قرارات تعتمد على تكاليف وموارد عالية، لذلك فإن نجاح المؤسسة في تحقيق القدرة التنافسية يعتمد على جودة القرارات التي تتخذها.

# الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

## تمهيد:

تناولنا في الفصول السابقة عموميات حول القدر التنافسية والقرار المالي من خلال التطور الذي عرفته كل منهما وأهميتهما بالنسبة للاقتصاد، وصولاً إلى أثر القرارات المالية في تحسين القدرة التنافسية وإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة، قمنا بدراسة حالة مؤسسة سوناريك \_ فرجيوة\_ قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ومن أجل الدراسة التطبيقية قمنا بتقسيم الفصل كما يلي:

**المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

**المبحث الثاني:** نموذج القوى الخمس لبورتر

**المبحث الثالث:** تحليل بيانات المؤسسة بواسطة SPSS

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة SONARIC وحدة فرجية

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجية كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

### المطلب الأول: لمحة عن وحدة فرجية

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجية - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل ( كانت فرجية إحدى دوائرها ) , لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجية تابعة إداريا لولاية ميله , وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل, و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

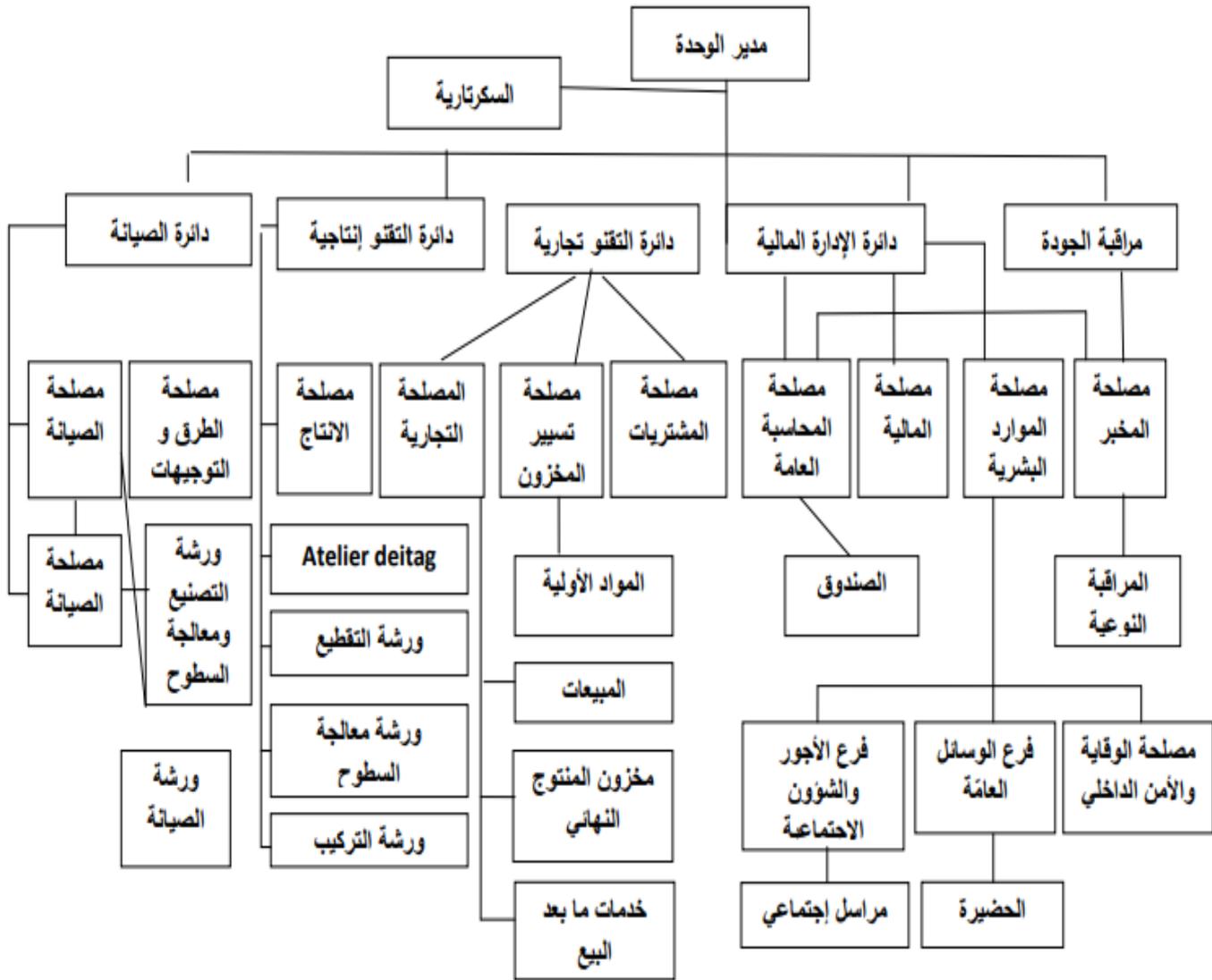
- **موقعها:** تقع وحدة SONARIC فرجية في المنطقة الصناعية لفرجية على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم ( 05 ) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال, قسنطينة من الشرق, و سطيف من الغرب .

- **مساحتها:** تتربع وحدة SONARIC فرجية على مساحة قدرها 11 هكتار, تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100م<sup>2</sup> .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية

إن إختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 2-3: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

### المطلب الثالث: مصالـح SONARIC وحدة فرجية

تتشكل وحدة فرجية من الدوائر و المصالح الآتية :

- 1- دائرة الإدارة والمالية.
- 2- الدائرة التقنو-إنتاجية .
- 3- دائرة التقنو- تجارية.
- 4- دائرة الصيانة.
- 5- مراقبة النوعية

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة .
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس و عقد الاجتماعات .
- المصادقة على الوثائق المهمة .
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة .
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه .

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد.
- تسليم البريد الصادر.
- استقبال المكالمات والفاكسات.
- كتابة النصوص و التقارير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- حفظ الوثائق السرية .
- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير .

1- دائرة الإدارة و المالية: يشرف عليها رئيس الدائرة وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالـح و هي:

أ- مصلحة الموارد البشرية **service ressources humaines**: سهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال و تسيير المورد البشري لما له من اهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة و الأمن الداخلي.

1- المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام

التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
  - يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة .
  - يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ,ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى .
- 2- والمكتب الثاني خاص بمسؤول فرع الأجور و الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها ,إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية و التعويضات .كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة
- 3- والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية :
- التسيير الحسن لإدارة العمال.
  - العطل المرضية, والعطل السنوية.
  - اعداد تقارير شهرية عن حركة العمال ( العدد-تقسيمهم حسب الدوائر و المصالح,من حيث التصنيف (.....،
  - إعداد شهادات العمل
  - إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة و القيام بما يلي ذلك من وراحل التوظيف ( تحرير عقود العمل،محضر التنصيب،توجيه العمال الجدد،.....)
  - إعداد التقرير الشهري للحضور و الانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور و الإنصراف . و من خلاله يتم التعرف على الغيابات و حساب التأخر لكل عامل
  - تحيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين و سجل العطل السنوية،.....
  - ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال
  - تحرير العقوبات
  - أمر بمهة بالإضافة إلى أعمال أخرى

4- فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)

5- الحضيرة : و تتوفر على السيارات و الشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج و عمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة ، بالإضافة إلى الرفاعات الشوكية

#### ب- مصلحة المحاسبة **service comptabilité**:

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها و مدينيها، وتحديد وضعها المالي .
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب .
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة

في:

- المشتريات ما بين الوحدات
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة .
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
- التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوية و CPA بميلة .

#### ج- المصلحة المالية **SERVICE FINANCES**:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة و التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجيوية و CPA بميلة .

2- دائرة الإنتاج **département de production**: تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:

#### أ مصلحة التوجيهات

#### ب مصلحة الانتاج : و تتوفر على الورشات التالية

\* ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف و صفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

\* ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة .

\* ورشة الدهن و الطلاء : وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصقل .
- قسم الطلاء والدهن .

\*ورشة التركيب : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية ، يتم شراؤها من الخارج.

3-الدائرة التقنية التجارية:تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن :

- مخزن المواد الأولية .
- مخزن عتاد الحظيرة .
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار .
- مخزن المواد الكيميائية .

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات.....الخ

أ1/التموين: من مهامها ما يلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع .
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن .

ب- مصلحة المشتريات **service Achat**:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق .
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار , الكمية , والنوعية .
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

ج- المصلحة التجارية **service de commercial**: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير

الإنتاج و تحسين جودته وازدهار المؤسسة. بالإضافة إلى تسويقه و تتوفر على ثلاث فروع:

1/ فرع المبيعات

2/مخزون المنتج النهائي

3/ فرع خدمات ما بعد البيع

4- دائرة الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد .
  - المعاينة بانتظام واستمرار .
  - التبديل المنتظم للقطع .
  - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه .
- و تتوفر على ثلاث فروع:

1- مصلحة التوجيهات

2-ورشة الصيانة

3-ورشة الصناعة و الدهن و معالجة السطوح

5-مراقبة النوعية: تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية و تقوم بالمهام التالية :

- المشاركة في التنمية الاقتصادية .
  - مراقبة المنتوجات التامة تقنيا .
  - مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج, والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.
- و تتوفر على :

1-المخبر

2-مراقبة الجودة

المطلب الرابع: أهمية وحدة فرجية، أهدافها، وعوامل إنتاجها

1- أهمية وحدة فرجية:

تفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للمهيات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .

## 2- أهداف الوحدة : تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية .
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة .
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية .
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

## 3- عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة Sonaric فرجية على عدة عوامل للإنتاج هي :

- أ- **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م .
- ب- **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا
- ج- **العامل البشري :** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة Sonaric بفرجية سنة 2015 234 عامل .

## المبحث الثاني: نموذج القوى الخمس لبورتر

### المطلب الأول: المنافسون

#### أولاً: مؤسسة IRIS للصناعات الالكترونية

أنشئت IRIS كعلامة تجارية تابعة لـ saterex سنة 2004 ، وهي مؤسسة متخصصة في صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية والهواتف النقالة، شكلها القانوني SPA شركة ذات أسهم، برأسمال يقدر بـ 2.560.000.00 دج مقرها الرئيسي في سطيف .

منذ إنشائها منذ ما يقارب 14 سنة، أصبحت IRIS مؤسسة رائدة في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، توظف المؤسسة أكثر من 2500 بين إطارات وعمال ورشات، موزعين عبر ست مواقع إنتاج .

\* نقلا عن التقرير المالي لمؤسسة iris لسنة 2017.

**ميادين نشاط المؤسسة:** تنشط المؤسسة في أربع قطاعات سوقية تتمثل في جملة من خطوط الإنتاج :  
خط إنتاج التلفاز: حيث تنتج المؤسسة على خط واسع من المنتجات أبرزها وأحدثها:

**خط إنتاج المنتجات البيضاء:** حيث تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات المتمثلة في الثلاجات، المكيفات الهوائية، الفرن وآلات الغسيل .

**خط إنتاج آلات المطبخ الصغيرة:** حيث تنتج المؤسسة عدة آلات مطبخية تتمثل في مكواة، آلات الطحن بالأحجام، العصارات الكهربائية .

#### ثانياً: مؤسسة كوندور (condor)

هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجمع بن حمادي تم تأسيسها سنة 1998 ،يقع مقرها في ولاية برج بوعريج ،وقد أصبحت هذه المجموعة متخصصة في تصنيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الكمبيوتر وعتاد الإنارة...الخ، تمكنت الشركة من رفع معدلات الاندماج إلى حوالي 80% في بعض فروع نشاطها و حوالي 60% في قطاع التلفزة و 35 % في إجمالي الغسالات، مما ساهم بشكل مباشر بالتحكم الجيد في التكاليف و تخفيض الأسعار النهائية عند المستهلك لمنتجاتها من عالمة كوندور الذي فاق استثمارها 600 مليار سنتيم، أما إنتاج الشركة في إجمالي التلفزيون فقد تجاوز 560 ألف وحدة سنويا مطابقة لشهادة الايزو 9001 و معايير حماية البيئة و التحكم في استهلاك الطاقة.

## المطلب الثاني: الموردون والزبائن

### أولاً: الموردون

تعتمد مؤسسة سوناريك في إنتاجها على مواد أولية وتموينات أخرى ، يتم الحصول عليها من الداخل، لكنها لا تعتمد على مورد واحد، بل تعتمد على سياسة التفاوض مع عدة موردين ،والمورد الذي يقبل بسعر منخفض تتعامل معه المؤسسة ،فهو بهذا لا تخضع لسلطتهم ،ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر ،وغالباً ما يكون المورد الأساسي بالمواد الأولية للمؤسسة هو مصنع سيدرا الحجار

### ثانياً: الزبائن

يعتبر الزبون محور أي نشاط في المؤسسة، ونقطة الانطلاق في تحقيق أهدافها المتمثلة أساساً في الربحية، النمو، البقاء والاستمرار؛ وتزيد أهميته في ظل النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة؛ وهذا ما لمسناه في شركة سوناريك من خلال ما تم معاينته من وثائق إدارية داخلية، وكذا العديد من الممارسات والاستراتيجيات التي تضع الزبون في مركز اهتماماتها من خلال التعرف على رغباته، حاجاته وتطلعاته، ومن ثم ترجمتها في شكل منتجات تلبي لهذه المتطلبات .يتعدد زبائن شركة سوناريك إلى ثلاث فئات رئيسية هي :

- تجار الجملة والذين بدورهم يتوجهون بسلعهم إلى تجار التجزئة لإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي عبر كامل التراب الوطني.
  - الهيئات والإدارات العمومية ممثلة في الجامعات، الجماعات المحلية، وبعض مؤسسات الدولة مثل المديرية العامة للأمن الوطني
  - المؤسسات الاقتصادية المختلفة والتي تقتني منتجات سوناريك من أجل تجهيز مبانيها الإدارية .
- إن هذا التعدد والتنوع في زبائن منتجات سوناريك لا نرى فيه تهديداً على اعتبار أنه لا يشكل قوة تفاوضية كبيرة على الأقل في المدى المنظور وهذا يرجع إلى :
- تركيز المؤسسة على الثنائية (جودة/سعر) بمعنى تقديم منتجات ذات جودة عالية وتسعار تنافسية .
  - كسب المؤسسة لولاء زبائنها نتيجة السبب السالف الذكر، بالإضافة إلى ضمان لخدمات ما بعد البيع عبر كامل التراب الوطني .
- رغم هذه المزايا التي تتمتع بها المؤسسة مما سبق تكره، إلا أننا نستطيع القول أن المؤسسة ليست في منأى عن تهديد القوة التفاوضية للزبائن في حال حصولهم على مزايا أفضل من المؤسسات المنافسة.

## المطلب الثالث: المنتجات البديلة والداخلون الجدد

### أولاً: المنتجات البديلة

تعبر المنتجات البديلة عن تلك المنتوجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تحقق نفس الإشباع، وبما أن جميع المؤسسات المنافسة لمؤسسة سوناريك تقدم نفس المنتوجات (مدفئة، فرن، مكيف هوائي...) فهي إذا منتوجات متطابقة مع منتج المؤسسة، فهي إذا ليست منتوجات بديلة، وعليه نعتقد أنه لا توجد حالياً منتوجات بديلة يمكنها إحلال منتجات شركة سوناريك للأجهزة الكهرومنزلية.

### ثانياً: الداخلون المحتملون

لا يقتصر تحليل القوى التنافسية على المتنافسين المتواجدين في السوق والسعي وراء تحقيق مزايا تنافسية تمكن من التفوق عليهم، بل يتعداه إلى الداخلين الجدد (المرتقبين) الذين يمكنهم تشكيل تهديد للمؤسسات الحالية والإضعاف من تنافسيتها في حال امتلاكهم لقدرات وموارد معتبرة، بالإضافة إلى رغبتهم في امتلاك حصة سوقية، وبالتالي التقليل من الحصة السوقية للمتنافسين وتقليص مردوديتهم، ويحدث ذلك خصوصاً في حالة عدم وجود حواجز تسهل عملية الدخول إلى هذه الأسواق. وفي حالة مؤسسة سوناريك فإن الداخلين الجدد هم تلك المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية الكهرومنزلية لإنتاج وتركيب واستيراد منتوجات تامة الصنع. وبما أن القطاع بعيد عن التشبع ويتمتع بمعدلات نمو عالية، خاصة مع تحسن أجور العمال، وتزايد عددهم وتركيباتهم الديمغرافية الشابة - أكثر من 70 % من التركيبة الديمغرافية للمجتمع الجزائري شباب - بالإضافة إلى عدم وجود حواجز الدخول للاستثمار في هذه الصناعة بدليل وجود عدد لا بأس به من العلامات التجارية المحلية والعالمية والتمثيلات التجارية في السوق الجزائرية، وكذا تشجيع الاستثمار من قبل الحكومة الجزائرية عن طريق وكالات ترقية وتنشيط وتمويل الاستثمار خاصة في مجالات الإنتاج أو التركيب، كل هذه العوامل تجعل من قطاع الصناعات الكهرومنزلية قطاعاً مغرباً، وعليه فلا شك من احتمال دخول متعاملين جدد، مما من شأنه التأثير على مردودية الصناعة وتنافسية المؤسسات الحالية. و عليه ننصح مؤسسة سوناريك بضرورة تطوير تنافسيتها والاستعداد والتنبؤ المبكر لدخول متعاملين جدد وإعداد ردود الأفعال المناسبة على مستوى الجودة والسعر على اعتبار أنهما من أهم المزايا التنافسية التي تساعد على التفوق والتميز على المنافسين سواء الحاليين أو المرتقبين، دون إغفال عوامل التفوق الأخرى مثل الوقت والخدمات المرافقة.

## المبحث الثالث: تحليل بيانات المؤسسة بواسطة spss

يعرض الجدول معامل ارتباط بيرسون بين مجموعة من المتغيرات (مبيعات، تكلفة الصنع، العوامل الكلية للإنتاج ، التمويل )

جدول 1-1: نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون

Corrélations				
	VAR 00001	VAR 00002	VAR 00003	VAR 00004
Corrélation de VAR Pearson	1	,994	,896	,659
00001 Sig. (bilatérale)		**	*	
N	5	5	5	5
Corrélation de VAR Pearson	,994	1	,842	365,
00002 Sig. (bilatérale)		**	*	
N	5	5	5	5
Corrélation de VAR Pearson	,896	,842	1	304,
00003 Sig. (bilatérale)		*		
N	5	5	5	5
Corrélation de VAR Pearson	,659	365 ,	304,	1
00004 Sig. (bilatérale)			*	
N	5	5	5	5

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS25

### المطلب الأول: العلاقة بين المبيعات وقرار تمويل الإستثمار

الفرضية  $H^0$  : لا توجد علاقة بين قرار التمويل والمبيعات .

الفرضية  $H$ : توجد علاقة بين قرار التمويل والمبيعات.

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون بين قرار التمويل والمبيعات هو ( 0,659 ) و نستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية متوسطة بين قرار التمويل والمبيعات .

وبناء على متقدم فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة بين قرار التمويل والمبيعات، ويمكن القول أن قرار التمويل يساهم في رفع وزيادة حجم المبيعات .

### المطلب الثاني: العلاقة بين تكلفة الصنع وقرار التمويل الإستثمار

الفرضية  $H^0$  : لا توجد علاقة بين قرار التمويل وتكلفة الصنع .

الفرضية  $H$ : توجد علاقة بين قرار التمويل وتكلفة الصنع.

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون بين قرار التمويل وتكلفة الصنع هو ( 0,536 ) و نستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية متوسطة بين قرار التمويل وتكلفة الصنع .

و بناء على متقدم فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة بين قرار التمويل وتكلفة الصنع.

### المطلب الثالث:العلاقة ببين قرار تمويل الاستثمار والعوامل الكلية للإنتاج

الفرضية  $H^0$  : لا توجد علاقة بين قرار التمويل والعوامل الكلية للإنتاج.

الفرضية  $H$ : توجد علاقة بين قرار التمويل والعوامل الكلية للإنتاج.

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون بين قرار التمويل والعوامل الكلية للإنتاج هو ( 0,738 ) و نستنتج من هذه النتيجة وجود علاقة طردية قوية بين قرار التمويل وتكلفة الصنع .

و بناء على متقدم فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة بين قرار التمويل والعوامل الكلية للإنتاج.

خلاص الفصل:

بعد دراسة أثر القرارات المالية على القدرة التنافسية لمؤسسة سوناريك\_وحد فرجيوَة\_ و من خلال الدراسة في الفترة الزمنية من 2016 إلى 2020 أي خلال الخمس سنوات الأخيرة ، تبين لنا ان هناك تأثيري واضح لاتخاذ المؤسسة لقرارات مالية صائبة ورشيده على مؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة في: التكلفة، الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية، و ذلك من خلال النتائج الجيدة التي حققتها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

خاتمة

## خاتمة:

في ظل التغيرات العالمية المتسارعة وازدياد شدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تضع في حسابها كيفية استغلال الفرص على نطاق دوليا والمحلى من أجل النجاح والاستمرارية، لكن هذا يتطلب انتهاج الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من البقاء و التعامل في العديد من أقطار العالم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن العمل في السوق الدولي ليس كالعامل في السوق المحلي، حيث أن المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية تختلف من بلد لآخر، وعليه يجب على المؤسسات اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل اقتحام هذه الأسواق.

من خلال دراسة هذا الموضوع ، تم ابراز الإسهام الكبير للقرارات المالية في تعزيز و تحقيق القدرة على المنافسة المحلية والدولية، ومدى إدراك المؤسسات الجزائرية لهذه الأهمية، في وقت تحتاج فيه الجزائر لمؤسسات إقتصادية قوية قادرة على الصمود في وجه المنافسة الدولية الشرسة، وبعد إجراء هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني، تم التوصل من خلال **الفصل الأول** إلى فهم ماهية القدرة التنافسية مؤشراتها وعواملها ومعرفة الخيارات الإستراتيجية التي ترفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

**أما الفصل الثاني:** فقد حاولنا من خلاله التطرق إلى ماهية القرارات المالية أنواعها وأثر هذه اتخاذ هذه القرارات على القدرة لتنافسية والتي تؤدي إلى رفعها.

**أما الفصل الثالث والأخير** ومن خلال التطرق للدراسة الميدانية وتبسيط الضوء على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "سوناريك\_وحدة فرجيو" فقد تمت الدراسة بالمقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة المحاسبة لإثرائنا بمعلومات تخص القرارات المالية في هذه الأخيرة وأثبتنا من خلاله صحة الفرضية.

### النتائج:

- القرارات المالية هي قرارات مصيرية بالنسبة للمؤسسة تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق قدرة تنافسية.
- تساهم مؤشرات القدرة التنافسية ( الربحية ، تكلفة الإنتاج ، تكلفة عوامل الإنتاج ، حصة السوق ) في تفوق المؤسسة على منافسيها.
- القرارات المالية الرشيدة تساهم في دعم و تحقيق القدرة التنافسية.
- توزيعات الأرباح له دور رئيسي في اتخاذ قرارات الاستثمار بسوق الخرطوم للأوراق المالية ودعم القدرة التنافسية التنافسية.
- تعتبر توزيعات الأرباح مؤشر يدل كفاءة الإدارة في إدارة نشاطات المؤسسة.
- تتعامل مؤسسة سوناريك مع مجموعة متعددة ومتنوعة من الزبائن والتي لا ترى فيهم تهديدا، على اعتبار أنهم لا يشكلون قوة تفاوضية كبيرة على الأقل في المدى المنظور، بسبب تركيزها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، بالإضافة إلى كسبها لولاء زبائنها نتيجة للسبب سالف الذكر، بالإضافة إلى ضمان الخدمات ما بعد البيع عبر كامل التراب الوطني.
- رغم هذه المزايا غير أننا نستطيع القول أن المؤسسة ليست في مأمن من تهديد القوة التفاوضية للزبائن في حال حصولهم على مزايا أفضل من المؤسسات المنافسة.
- نعتقد أنه لا توجد حاليا منتجات بديلة يمكنها إحلال منتجات مؤسسة سوناريك، على اعتبار أن كل المؤسسات العاملة في قطاع الأجهزة الكهرومنزلية تنتج نفس المنتجات والتي هي غير بديلة.
- من خلال ملاحظة أن معدل نمو السوق في قطاع الأجهزة الكهرومنزلية مرتفع، و أن السوق بعيد عن حالة التشبع؛ إضافة إلى ضعف أو انعدام حواجز الدخول إلى الصناعة؛ فإنه من المرتقب دخول منافسين جدد يلاحمون مؤسسة سوناريك في الحصة السوقية الحالية التي تمتلكها.

# قائمة المراجع

أولا الكتب:

1. زغدار أحمد "المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
2. ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. الدكتور صالح محمد، "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016.
4. مؤيد عبد الحسين الفاضل، "المنهج الكمي في إدارة الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. ماجد بد المهدي المساعدة وآخرون، "مبادئ علم الإدارة"، الطبعة الأولى دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
6. زكريا الدوري وآخرون، "وظائف وعمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
7. سيد أحمد جاد الرب، "التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016.
8. نزاف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
9. حمزة الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006 .
10. علي عباس، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانيا المقالات:

11. زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد ب ، عدد 42، ديسمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر
12. ظاهر لفا عافت النويران، اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، العدد 2017، 17، قسم إدارة الأعمال، جامعة البلقاء، الأردن.
13. بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، " القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 31 ، العدد 31 ، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس.

14. د. وهاب نعمون و سمية سردي، لقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 48 - ديسمبر 2016، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة،ص222.
15. لعويطي نصيرة، التسويق الأخضر ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الأول، مارس 2017، جامعة زيان عاشور الجلفة.
16. عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، و ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد4، ديسمبر 2017..
17. إلهام بروبوة،"أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال"،مجلة نور للدراسات الاقتصادية،مجلد6، عدد10،جوان2020،المركز الجامعي نور البشير البيض.
18. محمد لمين علوان، لطفي شعباني، "دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13 ، العدد1،.
19. مزغيش إيمان، دور أساليب التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد6،جوان2013،جامعة الجزائر .
20. حديدي آدم و غريبي يسين سي لاخضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد2016،01، جامعة الجلفة..

#### ثالثا: المذكرات والأطروحات

21. زهواني رضا واخرون،" دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01 ، العدد 01،ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر.
22. عادل علي بابكر الماحي أبو الجود، دور النسب المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06 ، العدد 03، ديسمبر 2019، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة شقراء ،السعودية .
23. نور أبو الرب ومفيد الظاهر، أثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم وحجم التداول للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن، 2006، القدس.

24. د فايزه خير الله ناصر بن عبد الله وعادل حير الله ناصر بن عبد الله، "أثر أسلوب تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على القدرة التنافسية للمشروع، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السادس والعشرون، العدد121، سبتمبر2019، المركز العربي للتعليم والتنمية.

#### المذكرات والأطروحات والندوات

25. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر،

26. بوبكر ياسين، سلسلة الطلب و الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

27. سام حسن محمد حسين، الإعلان عن توزيعات الأرباح و أثره على قرارات الاستثمار ودعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

28. هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

29. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09/2005

30. سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر .

31. سامي جبره غالي سيدهم و زهير احمد عمي احمد، " دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاستثمارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

32. مخلخل زويينة، "مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2020.

33. سعد فرحان العنزي، "دور المعلومات المحاسبية في توجيه القرارات الاستثمارية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

34. مسعودي حمزة والتوجي سيد اعلي، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، 2017.

35. بوزيان عثمان وبلهادف سامية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 06/07/ديسمبر 2017

الملاحق

ملحق 01: المشتريات (تكلفة الصنع)

EXERCICE 2019+2018+2017+2016

ANNEE	Libellé	Solde
2 019	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES	901 828 285,35
2 018	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES	793 441 743,10
2 017	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES	807 881 616,08
2 016	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES	671 569 367,18



ملحق 02: مشتريات 2020

EXERCICE 2020



Code	Libellé	Solde Débit
600*****	Achats de marchandises vendues	19 730 792,70
601*****	Matières premières	595 505 910,05
602*****	Autres approvisionnements	23 449 936,78
605*****	Achats de matériels, équipements et travaux	57 550,00
607*****	Achats non stockés de matières et fournitures	7 083 195,76
60*****	Achats consommés	645 827 385,29
61*****	Services extérieurs	4 177 049,47
62*****	Autres services extérieurs	7 729 037,67
63*****	Charges de personnel	203 816 228,20
64*****	Impôts, taxes et versements assimilés	7 999 512,29
65*****	Autres charges opérationnelles	1 494 602,06
66*****	Charges financières	1 358 015,73
68*****	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	44 372 715,29
6*****	CLASSE 6 : COMPTES DE CHARGES	916 774 546,00

ملحق 03: إحصاء مبيعات

EXERCICE 2020+2019+2018+2017+2016



ANNEE	Libellé	Solde
2 020	CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS	1 137 391 869,92
2 019	CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS	1 135 044 295,50
2 018	CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS	986 542 798,78
2 017	CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS	987 584 552,62
2 016	CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS	851 799 971,31

ملحق 04: تمويلات الاستثمار خمس سنوات

EXERCICE 2020+2019+2018+2017+2016



ANNEE	Libellé	Solde
2020	Compte d'investissement	1822699236
2019	Compte d'investissement	411915028
2018	Compte d'investissement	6594458602
2017	Compte d'investissement	1130263553
2016	Compte d'investissement	1174376790

ملحق 05: فاتورة الزبائن

SONARIC



SOCIETE NATIONALE DE REALISATION ET DE GESTION DES  
INDUSTRIES CONNEXES-Sonaric-EPE/SPA Capital 1763760000,00  
UNITE RADIATEUR ET CLIMATISEUR URD FERDJIOUA

Adresse : ferdjioa  
N°RC : 35/01 0902596 B 99 N°AI : 35120782021 N°Fiscal : 099902090259683  
N°Tél : 031452611/13 SAV : 05.61.79.09.87 N°Fax : 031 45 26 12

**FACTURE N° : 2021/000981**

N° Page : 1 Doit : DATE : 13/06/2021

Nom & Prénom : BRAHMIA LAMNAOUAR  
CL0001360

Adresse : OUEDI ELMAIZE GUELMA WILAYA DE GUELMA

N° BL : 2021/992 Date BL : 13/06/2021

Tel : RC : 12A1940359-01/24  
Art : 24014501290 NIS :  
IF : 163242500229192 TIN :

Référence	Désignation Produit	U.M	Quantité	Prix Unitaire	Montant HT	TVA
1005	DETECTEUR DE MONOXYDE DE CARBONE		67.00	1,260.50	84,453.50	19
1000	RGN NEW WARM		67.00	24,395.80	1,634,518.60	19

Date Règlement : 13/06/2021  
Mode de Paiement : Virment Bancaire  
Montant Règlement : 2,045,576.80

Montant Total HT	1,718,972.10
TEE 5%	0.00
BASE TVA	1,718,972.10
Montant TVA :	326,604.70
Montant Timbre 1%	0.00
Montant Total TTC	2,045,576.80

LA PRESENTE FACTURE EST ARRETEE A LA SOMME DE:

DEUX MILLIONS QUARANTE CINQ MILLE CINQ CENT SOIXANTE  
SEIZE DINAR ET QUATRE-VINGTS CENTIME

Cachet et Signature

الملحق 06: فاتورة المورد

**FACTURE**

N° 10085/25/1  
Code Emetteur  
1001801301

S.p.a au capital de 25.368.388.040 DA  
N.I.F : 000 123 036 319 739  
R.C. : 01,B 0363197 - A.I : 23110120401  
BEA Agence EL-HADJAR 76 60 107 88

سیدار الحجار  
SIDER EL-HADJAR/Spa



Doit,

Code client  
Date d'émission 01801301  
25.02.2024  
Wilaya d'utilisation Mila  
Mode de livraison  
Code règlement  
Code hors taxe EXW Skikda

N° Bon de trans. : 00014-503-43  
N° Camion/Wagon :  
N° C.N.I ou P.C :  
Visa client :

Client : SONARIC  
A.I : 43020033391  
9989020596  
C.S : 098102019037529  
R.C. : N.I.F :  
Adresse facturation : Mila Algérie  
Adresse livraison : Mila Algérie  
SONARIC

Votre Contrat, Commande : Réf. Du émission par VENTES DIRECTE Réf. 1001543914

Poste	Code Ech	Désignation Produit	Quantité livrée en UF	UF	Prix unit H Taxe de l'UF	Montant Hors Taxe	% TVA	Montant Taxe	Bordereau d'expédition
10	BBGE	BBGE 0,90 X /00	3.300	10	102875,00	853862,50	19	162233,88	1004/4286
60	BBGE	BBGE 1,20 X 1000	1.160	10	102415,00	528461,40	19	100407,67	1004/4286
70	BBGE	BBGE 0,90 X /00	9.940	10	102875,00	1022577,50	19	194289,72	1004/4286

Réglée par : 

Poids Total	Total H.T	Total taxe
23,400	2.404.901,40	456.931,27

Soit : 

T.T.C
2.861.832,67

ARRETE LA SOMME A LA SOMME DE :DEUX MILLIONS HUIT CENT SOIXANTE UN MILLE T CENT TRENTE-DEUX DINARS ALGERIENS

Signature  
Cachet  
Direction Finances  
SIDER EL HADJAR SPA  
ANNABA

Siège Sociale SIDI AMAR ANNABA - ALGERIE BP 2055  
EL-HADJAR - ANNABA - ALGERIE  
Tél : 038 98 20 20 - 038 98 20 50 - 038 98 20 10  
Fax : 038 98 20 59 - 038 98 20 52



