وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

التوفيق بين خيار النمو والاستقلالية المالية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك المدية Soexplast (الفترة ما بين 2021-2023)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية

من إعداد الطالبتين:

- بودين نور الهدى
- بوخالفة جهاد

تحت إشراف الأستاذ:

- د/باصور رضوان

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
د/ جعفري جمال	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا	يحي فارس بالمدية
بعيليش شهيرة	أستاذة مساعد "أ"	عضوا مناقشا	يحي فارس بالمدية
د/ باصور رضوان	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا	يحي فارس بالمدية

السنة الجامعية: 2023/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الشكر لله عز وجل الذي وهبنا نعمة العلم ووفقنا لعمل هذه الدراسة وألهمنا بالقوة والصبر لانجاز هذه البحث.

أولا أود ان اعبر عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ المشرف، الدكتور باصور رضوان على توجيهاته السديدة ودعمه المستمر ، وعلى صبره وإرشاداته القيمة التي كانت حجرة الأساس في إتمام هذا العمل .

كما نقدم الشكر لكل من ساعدونا في المؤسسة الوطنية للتحويل البلاستيك باعطائنا المعلومات الخاصة لانجاز بحثنا

كما نتوجه بالشكر والتقدير الى كل أصدقاء وزملاء والى من وقف بجانبنا ومد لنا يد العون من القريب أو البعيد



إهداء

"من قال أنا لها نالها"

وأنا لها وأبت رغما عنها أتيت بها

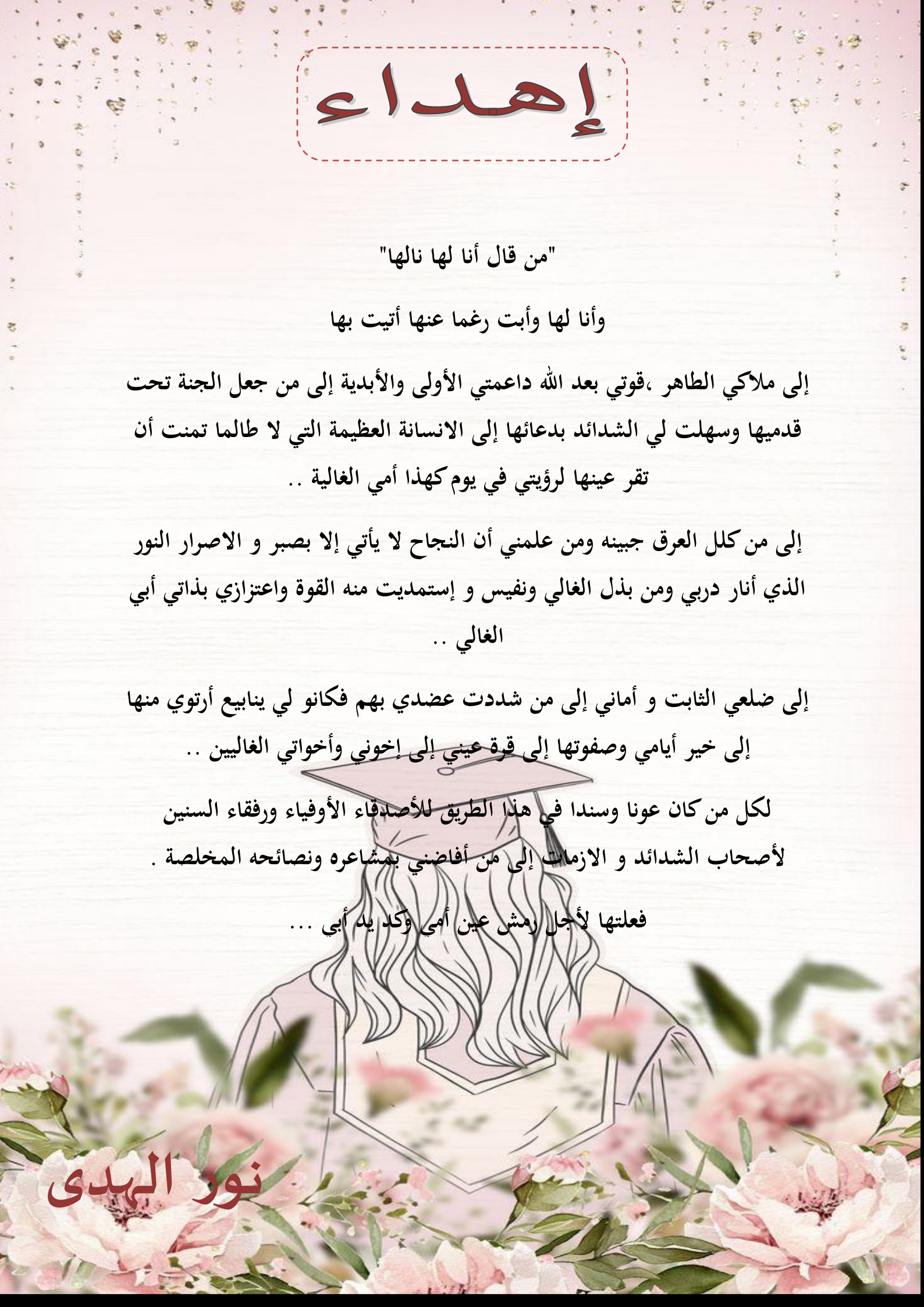
إلى ملاكي الطاهر ،قوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية إلى من جعل الجنة تحت قدميها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الانسانة العظيمة التي لا طالما تمنت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا أمي الغالية ..

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بصبر و الاصرار النور الذي أنار دربي ومن بذل الغالي ونفيس و إستمديت منه القوة واعتزازي بذاتي أبي الغالي ..

إلى ضلعي الثابت و أماني إلى من شددت عضدي بهم فكانو لي ينابيع أرتوي منها إلى خير أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إلى إخوني وأخواتي الغاليين ..

لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد و الازمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة .

فعلتها لأجل رمش عين أمي وكد يد أبي ...



نور الهدى

إهداء

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد للذي ماتم جهد ولأختم سعي بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه

وإلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...ونصح الأمة ..إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا البحث الذي قمت بإعداده إلى نفسي العزيزة، كتذكير بالجهد الذي بذلته والتفاني الذي أبديته في سبيل إتمامه بنجاح

أُهدي هذا البحث إلى عائلتي الحبيبة، التي كانت دائماً داعمة وموجهة لي في رحلتي العلمية شكراً لكم على تشجيعكم ودعمكم الدائم، ولكل الأوقات التي قضيناها معاً في سبيل تحقيق أحلامي. لن تكون لدي القوة والإصرار لإكمال هذا البحث دون دعمكم وتشجيعكم. أهدي هذا العمل البحثي لكم كعربون شكر وإمتنان عميق لكل ما قدمتموه لي

أُهدي هذا البحث إلى كل الأشخاص الذين شجعوني ودعموني خلال إعداده. شكراً لكل من وقف بجانبي وساهم في تحفيزي وإلهامي لإكمال هذا العمل البحثي. أتمنى لكم جميعاً دوام النجاح والتفوق في كل مجالات حياتكم، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل مفيداً وقيماً للجميع. شكراً لدعمكم وتشجيعكم المستمر.

جهاد

المستخلص :

تستكشف هذه الدارسة حول كيفية تحيق توزان بين النمو والاستقلالية المالية للمؤسسة الوطنية لتحويل الاولي لصناعة البلاستيك من خلال فهم بشكل أعمق العلاقة التي تربط النمو والاستقلالية المالية وبما أن النمو يعرف بأنه تحسين قدرات النظام في الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف محددة فإنه يعتبر امتدادا لعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ونتيجة لقراراتها الاستراتيجية. ولذلك يبدو النمو ظاهرة ذات طبيعة استراتيجية ، ولكي تصل المؤسسة إلى الأهداف الموضوعة لإستراتيجية محددة فإنها تتبع إما طريق التخصص أو طريق التنويع : فعندما تختار منظمة ما استراتيجية نمو فإنها تكون تخضع لعدة قيود منها ما يتعلق بالضغوط التنافسية ، أو البيئة المحيطة ، أو الموارد والكفاءات اللازمة للنمو،وهو بدوره اشتمل على مصطلحات نظرية تساعد على فهم دراسة بشكل أوضح أو ادق حول الاستقلالية المالية بتحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسة وذلك بعتبار قياس الأداء المالي مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخلاص نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية، ومن ثم واقع الاستقلال المالي في الاقتصاد للمؤسسة في الجزائر، وعند دراستنا للجانب التطبيقي من الدراسة، قمنا بتحليل البيانات الذي جمعناها خلال فترة التربص حيث قمنا بحساب بعض مؤشرات وإجزاء مقارنة خلال فترة دارسة المتمثلة في (2021_2023) لنصل في الاخير الى مجموعة من نتائج كون المؤسسة الاقتصادية محل الدارسة تنمو خلال فترة دارسة و نستطيع القول انها تتمتع باستقلالية المالية من خلال المقارنة السابقة نلاحظ ان نسبة الديون قصيرة الاجل تزاد من سنة الى سنة هذا بدوره إن استمر على هذه حال قد يؤثر بشكل أكبر على الاستقلالية المالية وهذا ما أوضحته لنا نسبة الاستقلالية المالية حيث أنها تراجع من سنة الى اخر كما نشاهد أيضا أن نسبة السيولة السريع تراجع دورها من سنة الى اخر إن على مؤسسة تحليل أسباب هذا التراجع.

الكلمات الدالة :

الاستقلالية المالية – النمو – المؤسسة الوطنية للتحويل الاولي للبلاستيك – المؤشرات المالية .

Summary :

We have the keywords:

This study explores how to achieve a balance between growth and financial independence for the National Corporation for the Primary Transformation of the Plastics Industry through a deeper understanding of the relationship between growth and financial independence. Since growth is defined as improving the system's capabilities in responding to internal and external variables to achieve specific goals, it is considered an extension of the organization's relationship with its environment. external and as a result of its strategic decisions. Therefore, growth appears to be a phenomenon of a strategic nature, and in order for an organization to reach the goals set for a specific strategy, it follows either the path of specialization or the path of diversification. When an organization chooses a growth strategy, it is subject to several restrictions, including those related to competitive pressures, the surrounding environment, or the necessary resources and competencies. For growth, which in turn included theoretical terms that help to understand the study more clearly or more precisely about financial independence by achieving the financial independence of the institution by considering the measurement of financial performance as a mirror that reflects the financial position of the institution, using a set of financial tools and indicators, with the aim of extracting strengths and weaknesses of a financial nature. And then the reality of financial independence in the economy of the institution in Algeria, and when we studied the applied aspect of the study, we analyzed the data that we collected during the stalking period, where we calculated some indicators and comparative parts during the study period represented in (2021_2023) to finally arrive at a set of results of the universe. The economic institution under study grows over the period of study, and we can say that it enjoys financial independence. Through the previous comparison, we notice that the ratio of short-term debts increases from year to year. This, in turn, if this condition continues, may have a greater impact on financial independence, and this is what the independence ratio has shown us. Finance, as it declines from year to year. We also see that the quick liquidity ratio declines from year to year. An institution must analyze the reasons for this decline.

We have the keywords:

financial independence - growth - the National Foundation for the First Transformation of the Plastics Industry - financial indicators.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء	
الشكر	
الملخص	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة	أ
الفصل الأول :النمو كخيار إستراتيجي للمؤسسة	
تمهيد	01
المبحث الأول : ماهية نمو المؤسسة	02
المطلب الأول : النظريات الاقتصادية المفسرة للنمو	02
المطلب الثاني : توجيهات عامة حول نمو المؤسسة	06
المطلب الثالث : أنواع النمو في المؤسسة	10
المبحث الثاني : ماهية الخيار الإستراتيجي	12
المطلب الأول : تعريف الخيار الاستراتيجي والعوامل المحدد له	12
المطلب الثاني : معايير تقييم الخيار الإستراتيجي	15
المطلب الثالث : تصنيفات الخيار الإستراتيجي	17
المبحث الثالث : النمو كخيار الإستراتيجي	21
المطلب الأول : النمو وإستراتيجية المؤسسة	22
المطلب الثاني : نماذج النمو	24
المطلب الثالث : اشكال النمو	26
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني : تحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسة	
تمهيد	33
المبحث الأول :ماهية الاستقلالية المالية في المؤسسة	34

المطلب الأول : مفهوم الاستقلالية ومجالاتها وأهداف تطبيقها	34
المطلب الثاني : المؤشرات التقليدية والحديثة لقياس الاداء المالي للاستقلالية	35
المطلب الثالث: الفرق بين المؤشرات التقليدية والحديثة لقياس الاداء المالي	42
المطلب الرابع : أولويات السياسية المالية (الاستقلالية المالية)	44
المبحث الثاني :سياسة التمويل الذاتي	46
المطلب الأول : ماهية التمويل الذاتي	46
المطلب الثاني : مكونات التمويل الذاتي	49
المطلب الثالث : التمويل الذاتي و الاستقلالية المالية	55
المبحث الثالث : التمويل الخارجي	56
المطلب الأول : ماهية التمويل الخارجي	57
المطلب الثاني : أشكال التمويل الخارجي	59
المطلب الثالث : مصادر التمويل	60
خلاصة الفصل	66
الفصل الثالث : دارسة تحليلية لعلاقة النمو بالاستقلالية المالية للمؤسسة البلاستيك	
تمهيد	69
المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.	70
المطلب الأول: تقديم المؤسسة	70
المطلب الثاني: الهيكل والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة	72
المطلب الثالث: البنية التحتية للمؤسسة والموارد البشرية	78
المبحث الثاني : دراسة تحليلية لعلاقة نمو بالاستقلالية المالية للمؤسسة الوطنية للتحويل الاولي للبلاستيك SOEXPLAST	80
المطلب الأول : تحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي	80
المطلب الثاني : تحليل بواسطة مؤشرات حساب التسيير	83
المطلب الثالث : تحليل بواسطة مؤشرات نسب المالية	92
خلاصة الفصل	98
خاتمة	100

قائمة المراجع	104
قائمة الملاحق	112

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1–1)	مؤشرات الأداء المتعلقة بحسابات التسيير وطريقة حسابها	36
(2–1)	مؤشرات الأداء الربحي (المرد ودية) وطريقة حسابها	37
(3–1)	مؤشرات السيولة وطريقة حسابها	37
(4–1)	مؤشرات أداء هيكل رأس المال وطريقة حسابها	38
(5–1)	مؤشرات عناصر الاستغلال وطريقة حسابها	39
(6–1)	مقارنة المؤشرات التقليدية والحديثة لتقييم الاداء المالي	43
(1–2)	مختلف الآلات المستعملة في علمية الإنتاج	78
(2–2)	العمال حسب المصالح داخل المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك	79
(2– 3)	التحليل بواسطة رأس المال العامل الصافي FRNG	81
(4–2)	التحليل بواسطة احتياجات في رأس المال العامل BFRg	82
(5–2)	التحليل بواسطة الخزينة TN	82
(6–2)	التحليل بواسطة مؤشرات التسيير.	83
(7–2)	مؤشرات هيكل راس المال لمؤسسة البلاستيك.	92
(8–2)	حساب مؤشرات السيولة للمؤسسة البلاستيك	95

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	ضمان نمو مربح لرقم الأعمال	22
(1-2)	الحفاظ على رؤية النمو	23
(2-1)	التمويل الذاتي للبقاء والنمو	56
(3-1)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي لصناعة البلاستيك	73

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ميزانية الأصول لسنة 2021	112
02	ميزانية الخصوم لسنة 2021	113
03	حساب النتائج لسنة 2021	114
04	ميزانية الأصول لسنة 2022	115
05	ميزانية الخصوم لسنة 2022	116
06	حساب النتائج لسنة 2022	117
07	ميزانية الأصول لسنة 2023	118
08	ميزانية الخصوم لسنة 2023	119
09	حساب النتائج لسنة 2023	120


المقدمة

المقدمة

المقدمة:

في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة ، تواجه المؤسسات الاقتصادية ضرورة الجمع بين الرغبة في التوسع والنمو وبين الحاجة للحفاظ على استقلالية مالية. يعد هذا التوفيق أحد الجوانب الحيوية التي تضمن استدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة بفعالية في سوق يزداد تعقيدًا يومًا بعد يوم. تكمن الأهمية في تطوير استراتيجيات مالية وإدارية تسمح للمؤسسات بتحقيق أهداف النمو دون الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي الذي قد يعرضها لمخاطر مالية كبيرة أو يفقدها جزءًا من استقلاليتها.

تتطلب هذه المعادلة فهمًا دقيقًا للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على القرارات المالية والتشغيلية للمؤسسات ، بما في ذلك البيئة الاقتصادية ، السياسات التنظيمية ، التكنولوجيا ، وديناميكيات السوق. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التوازن بين هذين الهدفين المتعارضين ، مع التركيز على تحليل استراتيجيات التمويل وإدارة المخاطر ، وكذلك على فحص النماذج الناجحة التي تمكنت من تحقيق هذا التوازن.

ان تحقيق التوازن بين النمو والاستقلالية المالية للمؤسسة ليس مجرد مسألة نظرية ، بل هو أمر حيوي يمكن أن يؤثر على أداء المؤسسات و استمراريتها في السوق. فالتفاعل بين النمو والاستقلالية المالية يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ، ويؤثر على مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات والفرص في البيئة الاقتصادية المتغيرة.

✓ **الاشكالية الرئيسية وتساؤلاتها:**

وبناءا على ما سبق يمكن أن نطرح الاشكالية التالية:

ماهي علاقة النمو بالاستقلالية المالية للمؤسسة محل الدراسة ؟

ومن هنا نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

- كيف يمكن أن تؤثر الإستقلالية المالية على قدرة المؤسسة على النمو؟
- هل يمكن الديون الخارجية ان تزيد من الإستقلالية المالية خلال فترة النمو أم انها تؤثر سلبا على الإستقلالية مالية؟
- ماهية العوامل قد تؤثر على الإستقلالية المالية أثناء فترة النمو ؟

و هنا يمكن صياغة عدة فرضيات تساعد في توجيه البحث وتحليل البيانات .

✓ **فرضيات الدراسة:**

1. المؤسسات التي تحتفظ بمستوى عالٍ من الاستقلالية المالية تميل إلى تحقيق نمو طويل الأمد أكثر استدامة مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي.
2. زيادة الاعتماد على الديون يقلل من استقلالية المالية للمؤسسة ويزيد من مخاطرها المالية ، مما قد يعوق قدرتها على النمو المستقل.

3. المؤسسات التي تستثمر أرباحها في النمو تميل إلى الحفاظ على استقلالية مالية أكبر مقارنة بتلك التي تعتمد على تمويل خارجي لتحقيق النمو.

✓ **أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في المؤسسة الاقتصادية إلى التعرف على تحقيق التوازن بين النمو والاستقلالية المالية ويساعد المؤسسات في تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالديون المرتفعة .

✓ **أهداف الدارسة:**

تهدف هذه الدارسة لمعرفة أن المؤسسة محل الدارسة في صدد تحقق نمو الى جانب معرفة قدرتها على اتخاذ القرارات المالية ، انطلاقا من تحليل مؤشراتها لقياس الاستقلالية الملية ومن خلال هذه الاخيرة يمكن تحديد كيف تأثر الاستقلالية المالية على نمو المؤسسة .

✓ **حدود الدراسة :**

الاطار المكاني : المؤسسة الوطنية للتحويل الأولى للبلاستيك – ولاية المدية –

الاطار الزماني : 21أفريل2024 إلى غاية 21ماي 2024.

✓ **مبررات اختيار البحث :**

ومن أهم الأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع ونبحث فيه ما يلي:

الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع ، وارتباطه بتخصص الطالب ومجاله المهني . ويعتبر موضوعا جديدا من حيث عرضه حيث لم يتناوله الباحثون بهذا الشكل بالإضافة إلى الطريقة المهنية والتطبيقية والموضوع هو أن الدراسة من المواضيع النادرة في المؤسسة الاقتصادية والمهنية حاليا والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

✓ **المنهج و الأدوات المستعلمة :**

فإننا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى المنهج المقارن ودراسة الحالة ، عن طريق تحليل البيانات المالية من خلال متغيرات ومؤشرات ، كما اعتمدنا أسلوب البحث المكتبي في مجال تحليل الدراسات السابقة واستغلال مختلف المراجع وتحليل الوثائق التي حصلنا عليها بصدد هذا البحث. وذالك من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وإثبات أو نفي الفرضيات الموضوعة... أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فهي:

نوعية ومصادر البيانات بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على البحث المكتبي منها الكتب ومجلات وملتقيات و الأطروحات ، بهدف التعرف على الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، أما على المستوى التطبيقي فلقد تم الاعتماد على التقارير الخاصة بالمؤسسة ، و الاعتماد على البيانات التي تم جمعها من طرف الطالبتين المستخدمة لتحليل البيانات والأساليب والأدوات التي تتمثل في:أدوات التحليل المالي قمنا بتحليل النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وكذا مؤشرات حساب التسيير المعتمدة في إطار الدراسة.

✓ **صعوبات الدراسة :**

- نظرا إلى أن الموضوع جديد فإن وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع .
- صعوبة تجاوب المسؤولين في ادارة البلاستيك .
- صعوبة التنقل للمؤسسة محل الدراسة .

✓ **الدراسات السابقة :**

1- الدراسات السابقة التي تناولت النمو كخبار استراتيجي :

- أكرم كحيحة ،دور إستراتجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BTICIM ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص إدارة الاستراتيجية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضيرة ،بسكرة ، 2018-2019 ،هدفت هذه الدراسة إلى لمعرفة دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعةBATICIM. واتبع في الدراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في جمع البيانات الأولية المقابلة، وثائق المؤسسة، الاستبيان . وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل وتفسير النتائج وتوصل في دراسته إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد دور لإستراتيجية النمو الداخلي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن وهذه العلاقة حتمية.

2- الدراسات السابقة التي تناولت الاستقلالية المالية :

عبد الرحمـــان يعقـوبـي، محاولة قياس أثر تطبيق الاستقلالية المالية على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر،دراسة تحليلية مقارنة خلال الفترة 2009-2015، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي كلية وعلوم تجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص تقنيات الكمية في المالية، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016-2017، يطمح من خلال هذه الدراسة إلى بحث موضوع أثر تطبيق الاستقلالية المالية على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة (2009-2015) وذلك بمقارنة مرحلة قبل و بعد الاستقلالية المالية. ولهذا قد جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الأداء المالي ومعرفة طرق وأساليب تقييمه، وكذا إبراز واقع النمو لمؤسسة اتصالات الجزائر، ثم معرفة علاقة الاستقلالية المالية

بالأداء المالي لهاته المؤسسة، ومنه إجراء تحليل مقارن من أجل قياس وتقييم الوضعية المالية لها ومعرفة أثر تطبيق الاستقلالية المالية على أدائها المالي.

الفصل الأول: النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة

الفصل الأول: النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة.

المطلب الأول: النظريات الاقتصادية المفسرة للنمو .

المطلب الثاني: توجيهات عامة حول نمو المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع النمو في المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية الخيار الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي والعوامل المحددة له.

المطلب الثاني: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي.

المطلب الثالث: تصنيفات الخيار الاستراتيجي .

المبحث الثالث: النمو كخيار إستراتيجي.

المطلب الأول: النمو وإستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثاني: نماذج النمو.

المطلب الثالث: أشكال النمو.

خلاصة الفصل.

الفصل الأول: النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة

تمهيد :

يمثل النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة حالة مهمة تعكس استراتيجية مدروسة تهدف إلى توسيع نطاق أعمالها، وزيادة حجم أرباحها وتوسيع حصتها في السوق ،يمكن تحقيق النمو من خلال عدة طرق مثل التوسيع أسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة ،إن تحقيق النمو يمكن ان يساعد المؤسسة على تحقيق التوسع في حجم الإيرادات والارباح ،وزيادة القيمة المضافة للمساهمين ويمكن أن يساعد النمو قي تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وزيادة قدرتها على المنافسة ، فإذا تم تحديد النمو كخيار استراتيجي للمؤسسة فيجب على الادارة تحديد الخطط والاستراتيجيات المنافسة لتحقيق الاهداف المرجوة ،والتأكد من تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط بنجاح ، سنتطرف في هذا الفصل لبعض التفاصيل المتعلقة بالنمو على كونه خيار استراتيجي للمؤسسة .

المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة

ستحاول هذه الدراسة تحديد طبيعة نمو المؤسسة من خلال تناول أهم النظريات المفسرة للنمو،المتمثلة في النظرية الاقتصادية التقليدية ، ونظرية دورة حياة المؤسسة ، ونظرية العملية الداخلية للنمو . كما يتناول تعاريف مختلفة لنمو المؤسسة تختلف بإختلاف الزمن ، وأخيرا شملت الدراسة أنواع النمو في المؤسسة .

المطلب الأول : النظريات الاقتصادية المفسرة للنمو

سنتطرق لأهم النظريات المفسرة للنمو والمتمثلة في النظرية الإقتصادية التقليدية، نظرية دورة حياة المؤسسة ونظرية السيرورة الداخلية للنمو.

1- النظرية الإقتصادية التقليدية :

النظرية الإقتصادية التقليدية الجديدة النيوكلاسيكية ساهمت بالكثير من خلال دراستها لسلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج .[1]

حسب هذه النظرية:[2] فالمؤسسة عبارة عن علبة سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعبر حدودها تقوم بتحويل (المدخلان) رأس المال و العمل إلى(مخرجات) سلع و خدمات (دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها) الذي تمارسه في سوق تنافسي تام يتميز بخمسة فرضيات أساسية:

- تكافؤ السوق باحتوائه على عدد كبير من البائعين والمشترين ولا يستطيع أي منهم تحديد السعر.
- حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق .
- تماثل المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط.
- حرية حركة عوامل الإنتاج سواء بين المؤسسات أو بين الأسواق.
- المعلومات متاحة ومجانية فكل الأعوان الاقتصاديين يعلمون في نفس الوقت ومجانا الكميات المعروضة والأسعار المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط.

---

[1] - Moungou Sabine Patricia, **La croissance de l'entreprise - Le cas des l'industries agroalimentaires de l'économie camerounaise**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005, pp 44-46.

[2] – إلياس بن ساسي،**الخيارات الإستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،ص 12.

إذا تظهر المؤسسة كوظيفة إنتاج تربط بين مختلف العوامل والكمية العظمى التي يمكنها أن تنتج في ظل ظروف تحليل أساسيات النظرية واعتمادا على التفكير في السوق.

سنة (1963) قام الاقتصادي التقليدي النيوكلاسيكي لنمو المؤسسة أين يلعب حجم المؤسسة الدور الأساسي في شرح نموها حيث يوجد حجم أمثل للمؤسسة يتعلق بالمردودية، هذا الحجم الأمثل يوافق الحد الأدنى لدالة التكلفة المتوسطة لوظيفة الإنتاج تحت تأثير مردودية العوامل واقتصاديات الحجم ،فالمؤسسة تدمج عامل رأس المال وعامل العمل لضمان الإنتاج وفي المدى القصير يفترض التحليل ثبات عامل إنتاج وتغير عامل آخر:

- **مردودية العوامل** :تقيس ارتفاع الإنتاج الناتج عن الارتفاع في العامل المتغير.
- **اقتصاديات الحجم** :هي الوافرات في التكلفة مع الزيادة في حجم الإنتاج الناتجة عن انخفاض التكلفة الوحدوية نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج.

فالسعي لاقتصاديات الحجم يحلل سلوك النمو ويشرح ارتفاع حجم المؤسسة يعني إنتاجها حتى تحقق أقل مستوى للتكلفة المتوسطة التي توافق الحجم الأمثل ، فالمؤسسة لغرض تحقيق الربح ولأجل تحقيق إنتاجها ترجح بين رأس المال والعمل ، ولا ترفع من إنتاجها إلا إذا كان إنتاج وحدة إضافية يعطي عائدا أضافيا عائد هامشي أعلى من التكلفة الإضافية لهذه الوحدة تكلفة هامشية تحت قيد الميزانية وتخفيض التكاليف يؤخذ على هذا التحليل مجموعة نقائص نذكر منها:

- يتميز هذا التحليل بالسكون. –فرضيات المنافسة التامة التي يقوم عليها التحليل لا تتوافق والواقع الاقتصادي.
- فرضية سعر التوازن تعني أن نمو المؤسسة لن يكون إلا في حالة اختلال توازن السوق.[1]

2- النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة.

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة للكائن الحي، حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها.

[1] – سمية دربال،**سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية**، جامعة ورقلة، 2012 ، ص36-37.

وضمن المداخل التطورية تهتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة Marshall (1920) حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي (الشجرة) الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا[1].

ويرجع الفضل إلى Boulding (1950) لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von Bertalanffy (1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية وقد أكد Boulding بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدرج أرباحا تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو.

وقد ساهمت نظرية دورة حياة المؤسسة في نمدجة التطور التنظيمي للمؤسسة حيث أظهر كل من

Adizes,(1991) Grenier (1972) Churchill et Lewis(1883)، Lippit et Schmidt (1967)

Intzlberg et Wesley(1992)، Basire(1976) بأن تطور المؤسسة هو سلسلة لخمسة مراحل التي تمثل حياة المؤسسة وهي :

- الميلاد : ويعني ظهور المؤسسة في الحياة الاقتصادية.
- النمو : هي المرحلة التي تنتظم وتتهيكل فيها المؤسسة.
- النضج : يمثل المرحلة المثلى لذا تسعى له كل المؤسسات.
- التباطؤ : وهي المرحلة التي تسبق زوال المؤسسة.
- الزوال : أين تختفي المؤسسة من الحياة الاقتصادية.

وحسب هذه النظرية فان النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيرورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم [2].

تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية السابقة حيث تميزت بديناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط ولكن تشبيهها المؤسسة بالكائن الحي لاقى اعتراض العديد من الباحثين سببهم في ذلك أن نمو الكائن

[1] – سمية دربال ، نفس المرجع السابق ،ص37.

[2] - Moungou Sabine Patricia, Op cit, pp 46-48

الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر غير مقيد بالزمن[1].

3- نظرية السيرورة الداخلية للنمو :

رغم الإسهامات التي جاءت بها النظرية السابقة، غير أنها تظل غير كافية في نظر الكثير من الاقتصاديين وعلى رأسهم E.T.Penrose التي قامت بإعداد تصور جديد سمته النظرية العامة للنمو، حيث تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو، إذ ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل، بسبب عدم إمكانية التحديد المسبق للسقف الأعلى الذي يمكن أن يبلغه معدل النمو.

إن الفكرة الجوهرية لهذا الطرح يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانات النمو، حيث أن الوفرة في الموارد تؤدي إلى اللامحدودية في معدل النمو التي تريد المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة ويبرر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لاستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل

الإنتاج التي تركتها الأنشطة السابقة، وبهذا الشكل يتحقق النمو المتواصل[2].

كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيف يمكن للمؤسسة ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة مستدامة، ةتنافسي ويرجع الفضل في صياغته إلى (1984)wernerfelt، (1986،1991) barney، (1984)Rumelt.

فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد[3].

ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا

---

[1] - Witmeur Olivier, **L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Libre de Bruxelles, p 35.

[2] - Moungou Sabine Patricia, Op cit, pp 48-49.

[3] – أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 112

المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء.[1]

المطلب الثاني: توجيهات عامة حول نمو المؤسسة .

1- مفهوم نمو المؤسسة :

لقد تنوعت تعاريف النمومع تطور الزمن و الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين ،ونحاول فيما يلي تقديم ما نرى أنه مهم.

يعتقد Bienaymé(1973) أن ميول المؤسسة الحقيقي هو النمو والتوسع باعتباره أهم ظاهرة يمكن أن تغير من حياة المؤسسة ، وتمكنها من البروز في محيطها التنافسي ،وقد عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تؤثر في حجم المؤسسة ويترتب عنها تعدد معايير قياس الحجم،[2] فيمكن تعريف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو مرتكز على الإنتاج أو ، قصيرة ثمرة توسع وقتي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة[3].

بالنسبة لـ Penrose(1959) نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشات و المعدات...الخ (مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة) مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة ...الخ[4]، وهو عملية تطورية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية[5].

بينما يرى Leurquin(2004) بأن النمو يشير للوضعية الجيدة للمؤسسة سواء كان اذه النمو

---

[1] – برنار مار، **الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة:خالد العامري**، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008 ، ص49.

[2] - Bienaymé Alain, **La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome 1, Bordas, 1971, p 14-05

[3] - سمية دربال ، مرجع سبق ذكره ،ص39.

[4] - Moungou Sabine Patricia, Op cit, P 43

[5] - Sauvé Pierre, Mahjoub Amine et Pelletier Louise**, La croissance des PME**, www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Sauve_Mahjoub_Pelletier.pdf , (page consultée le 15/02/2024), p 02 .

نتيجة لتلبية حاجاتها أو لانتهاز فرص بالمحيط فهو ليس بالشيء المرغوب فيه فقط بل هو مسلك لازم[1].

وحيث يظهر نمو المؤسسة في جانبين نمو كمي و، تطور نوعي :[2]

وللنمو الكمي ثلاثة معالم حيث:

- ترتفع حجم عوامل الإنتاج المستخدمة(اليد العاملة، الاستهلاكات الوسيطية...)
- يزداد حجم المنتجات (المبيعات, الحصة السوقية...)
- تتحسن النتائج المحققة (الأرباح, قدرة التمويل الذاتي...)

أما التطور النوعي فانه يشير إلى التغيرات الهامة في خصائص المؤسسة خلال مراحل نموها والتي يصعب محاولة إدراكها، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون إحداث تغييرات مهمة في هيكلها وفي أنشطتها وتنظيمها الداخلي وكذا التكنولوجيا المستخدمة وضرورة إدماج الإبداع والابتكار في ثقافتها.

حيث يرى Sammu أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط الخصائص التنظيمية الإنتاجية المالية والشخصية.[3]

ومما سبق يمكننا القول أن نمو المؤسسة هو تعبير ديناميكي عن ظاهرة اقتصادية تعكس مدى نجاح المؤسسة في تطوير قدراتها الإجمالية لهدف الاستمرارية و البقاء ، وتشمل هذه الظاهرة تغيرات في نتائج المؤسسة وفي خصائصها التنظيمية .

1-1- العوامل المحددة للنمو (مقومات النمو) :

إن ظاهرة نمو المؤسسات هي ظاهرة جد معقدة ومتعددة الأبعاد وإن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهملة العلاقة التي تربطها ببعضها وتأثير هذه الارتباطات على نمو المؤسسات بما يضفي غموضا أكثر حول مسألة النمو ، لذا كان من الضروري إيجاد نموذج بسيط مضمونه أن نجاعة المؤسسات مشروطة بمواردها ، بيئتها ، بسلوك وقرارات مسيرها اتجاه مختلف التغيرات ، ومن هنا تظهر أربعة

---

[1] - Leurquin P., **Entreprendre: financer la croissance,** http://pascalevadix.blogs.com/entrepreneur/2004/03/entreprendre_fi.html (page consultée le 15/02/2024), P 09.

[2] - Darbelet M., Lzard L., Scaramuzza M., **Notions fondamentales de gestion de l'entreprise,** 3ème édition, Foucher, Paris, 2000, p 374- 375.

[3] -محمد كربوش، **إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان،2014/2013،ص45.

أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على النمو المؤسسات ، متغيرات تتعلق بالمسير ، متغيرات تتعلق بالمؤسسة، متغيرات تتعلق بالإستراتيجية وأخرى تتعلق بالبيئة .

في هذه النقطة لا بد من التنويه إلى أثر الارتباط بين هذه المتغيرات، وسنفصل في كل واحدة منها فيما يلي:[1]

- ✓ **محددات تتعلق بالمسير** :يعد المسير في المؤسسات ذو أهمية بالغة وإن المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسات بصفة عامة، لذلك تتمحور هذه المحددات على خمس خصائص:
- خصائص بسيكولوجية للمسير: وتشمل شخصيته سلوكه أخلاقه، إدراكه للأمور وأهم خاصية هنا هي روح المبادرة وحب المغامرة لأنها الدافع للتقدم.
- خبرة المسير: المهارات والكفاءات التي يملكها و كذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسات.
- التحفز للنمو: إذا كان المسير متحفزا أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة العاملين معه ويتحفزون هم أيضا، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع.
- وجود فريق من المسيرين: من مزايا الفريق أن الفرد لوحده قد يخطئ و قد يغفل عن بعض الأمور التي تكون عناصر مهمة لنمو المؤسسات وبقائها واستمرارها، فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء .

- ✓ **محددات تتعلق بالمؤسسة**: وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:
- حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة حسب حجمها، فنمو المؤسسة يختلف من مؤسسة صغيرة إلى متوسطة وأيضا الكبيرة.
- الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم: الإستراتيجية والهياكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو.
- التخطيط والمرونة: حيث يشكل التخطيط والمرونة خصائص المؤسسات النامية.

[1] -Michel COSTER, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris, 2009, p 197-201.

- كفاءة الموارد البشرية: فنقص الكفاءة البشرية غالبا ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل العنصر البشري من أهمية داخل المؤسسة وبالتالي فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على نمو المؤسسة.
- التمويل: إن توفر الموارد المالية اللازمة منذ نشأة المؤسسة له أثر إيجابي على نموها.

✓ **محددات تتعلق بالبيئة** :تتمثل في حالة البيئة التي تتواجد المؤسسة فيها، حيث أن نمو المؤسسات يتأثر بطبيعة البيئة ما بين بيئة تعرف تقلبات وتغيرات، وبيئة مستقرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن نمو المؤسسة يتأثر أيضا في البيئة المعقدة تحوي عدة متغيرات متداخلة ومتشعبة، مقارنة بالبيئة البسيطة التي تحوي متغيرات محددة، وفي هذا الشأن فإن فرص في البيئة العامة للمؤسسة كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقيات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة.

✓ السوق: وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافزا لنمو المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافزا للسيطرة على سوقه.

✓ **الارتباطات:** كما سبق وذكرنا فإن كل من المسير، الإستراتيجية، المؤسسة والبيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسات، ولكن يجب أن لا نغفل أن الارتباطات الموجودة بين هذه المحددات الأربعة لها تأثير مباشر هي الأخرى على النمو، فكلما كان هناك تناسق وانسجام بين كل هذه المحددات كلما ساعد المؤسسة على نمو والاستمرار، والعكس من ذلك أنه كلما كان هناك تنافر وتباعد في خصائص تباعد في خصائص هذه المحددات كلما كان ذلك عائقا يحول بين المؤسسة ونموها.

1-2-أهداف النمو :

يمكن حصر أهداف النمو في النقاط التالية :[1]

➢ النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات، أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها ضد التأثيرات التنافسية.

[1]-عادل لعجالي، **دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2012/2011، ص 46

- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء: فالنمو يضفي مجموعة من المظاهر: الشهرة، السلطة والمكانة الاجتماعية، وغايات عامة تخصى كل المؤسسة كتحسين الربحية وزيادة المردودية.
- البحث عن تحسين الفعالية: وتعرف الفعالية في مفهومها البسيط بأنها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات إلى النمو، للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف.
- البحث عن مزيد من السلطة: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة، إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها، بفضل حجم المشتريات مما يوفر لها أسعار أقل وظروف أحسن.

المطلب الثالث : أنواع النمو في المؤسسة

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقدي.

1- النمو الداخلي:

النمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة ، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشتراة من الخارج في إطار الصفقات التجارية.

لقد ظهرت اختلافات بين الباحثين في تعريفهم للنمو الداخلي، حيث يمكن تقسيمها إلى فئتين كالآتي :[1]

- ✓ **النمو الداخلي و مصادر التمويل:**

حسب هذه الفئة من الباحثين يتميز النمو الداخلي عن النمو الخارجي بخصوصية مصادر تمويلهما، أي يتحدد ذلك بناءاً على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط، حيث يكون النمو داخلياً إذا كان مصدر تمويله داخلي، و يكون خارجياً إذا كان مصدر تمويله خارجي و ،هو ما ذهب إليه :

A. Jacquemin (1975) الذي عرف النمو الداخلي على أنه «استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية و التي تمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين »و يُعرفه

[1] – إلياس بن ساسي ، **محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما**، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة ،2008 ، ص 34-35 .

كذلك J.Houssiaux(1966) على أنّه «نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة» .

أما A.B.Weber et F.Jennic (1975) فقد قدما تعريفاً أكثر دقة حيث عرفا النمو الداخلي بأنه «نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى.»

✓ **النمو الداخلي و القدرة الإنتاجية:**

ركزت هذه الفئة من الباحثين في تعريفها للنمو الداخلي على خصائص الإرتفاع في القدرات الإنتاجية للمؤسسة الناجمة عنه في مقال له احتفظ J.Houssiaux (1966) بخصوصية التمويل المذكورة سابقاً لكنه أضاف أن النمو الداخلي يتمثّل في حيازة استثمارات جديدة و الاستثمار في مجال تحديث و تطوير وسائل الإنتاج الحالية، أما L.Stoléru (1969) فقد حصر النمو الداخلي في الاستثمارات التي تنجزها المؤسسة لتنمية أسواقها و تحسين قدراتها الإنتاجية.

أما التعريف الأكثر شمولية فهو ما جاء به A. Bienaymé (1971) الذي ذكر في كتابه أن النمو الداخلي «هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاج عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، و يُرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كماً و جودةً و تنوعاً.»

ومن خلاله يمكننا أن نلخص التعاريف السابقة في أن النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة بإنشائها لوسائل إنتاجية أو بحياز الاستثمارات جديدة

2- النمو الخارجي :

بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي أعطى Paturel تعريفا معتمدا للنمو الخارجي حيث عرف" بأنه عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلا) أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها أو ، بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية [1].

[1]– إلياس بن ساسي، **المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي: دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص. 61.

ومنه فالخاصية الرئيسية للنمو الخارجي يتمثل في حيازة عوامل الإنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى، أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسائل الإنتاج، اليد العاملة، الخبرة والمعارف لتنتج في الأخير سلعة أو خدمة موجهة للعملاء[1].

3- النمو التعاقدي :

يقوم النمو التعاقدي على إقامة علاقات مع مؤسسة أخرى تحت عدة أشكال، دف إقامة أنشطة مشتركة و تبادل الخبرات و المعارف بين الطرفين، و يعتبر B.De Montmorillon (1989) أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدي (كلما أَوكلَت إلى الغير إنجاز جزء من النشاط الضروري للإنتاج أو توزيع السلع و الخدمات الموجهة إلى السوق) اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها [2].

المبحث الثاني : ماهية الخيار الاستراتيجي .

المؤسسة في حياتها العلمية تنتقي مجموعة من الخيارات قد تكون حاسمة وإستراتيجية لمصيرها فإذا أرادت النمو كخيار استراتيجي فهي تدمجه ضمن إستراتيجياتها وتختار أي شكل من أشكال النمو يناسبها أكثر أي نموذج نمو يتلائم مع إمكانياتها وقدراتها.

المطلب الأول : تعريف الخيار الاستراتيجي والعوامل المحددة له.

هناك عدة مفاهيم الأساسية للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما، وسوف نتطرق لاهمها:

[1]–إلياس بن ساسي ، **المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي: دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر** ،نفس المرجع السابق، ص 62.

[2]–الياس بن ساسي ، **المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي: دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر** ، مرجع سبق ذكره، ص 64.

1- تعريف الخيار الاستراتيجي :

قبل تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي نشير إلى أن الإستراتيجية هي ذلك الخيار الذي يتم اختياره ضمن البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة ضمن ما تملكه من مواد وقدرات بشرية وظروف البيئة الخارجية من فرص وتهديدات .

ويتضح مما سبق، أن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف بعيدة المدى، ووسائل تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبين بيئتها مبين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل بشكل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها[1].

لقد تباينت وتعددت أراء الباحثين في إعطاء مفهوم للخيار الاستراتيجي، إلا انهم اتفقوا على انه يمثل قلب عملية الصياغة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها وطموحاتها ويرضي كافة الأطراف المتعلقة بها .

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما, وسوف نتطرق لاهمها:

يرى THOMPSON الخيار الاستراتيجي على انه "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة,والقادر على تحقيق اهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه اكثر من اي بديل آخر والذي يمكن ان تنفذ بنجاح" .[2]

كما يعرفه كل من Dimmock and Seth بأنه "هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة او جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايديولوجية, الادراك, الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة ".[3]

في حين يرى Mc Glashan بأنه " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة ".[4]

---

[1]- يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، دمشق بدون طبعة 1999ص 191-192.

[2]- عمر تيمجغدين, **دور استارتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)**, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة، 2013، ص 12.

[3]- محمود جاسم محمد الصميدعي, **استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي**, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان،2010 ،ص 18.

[4]- حورية دحاح, **هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجة للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال**, مذكرة ماستر, تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة ، 2015 ، ص 67.

فالخيار الاستراتيجي: هو عبارة عن عملية تقييم المميزات والعيوب للبدائل الإستراتيجية الذي سبق تحديدها، فانه يصبح من اللازم القيام باختيار بديل معين حتى يتحول إلى التنفيذ وفي ضوء يناقش الاختيار الاستراتيجي[1].

فانه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤشرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن ينفذ بنجاح.

ويعرف بأنه جوهر الإدارة الإستراتيجية ويتعلق بالقرارات التي تختص بمستقبل منظمة ما.والطريقة التي تحتاجها في الاستجابة لكثير من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل لها في التحليل الاستراتيجي.

إن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق المؤسسة فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المؤسسة والذي يضمن نجاحها المستقبلي[2].

وهناك العديد من المداخل التي حاولت أن تعطي تعريفا محددا للخيار الاستراتيجي.

- **مدخل اتخاذ القرار** :يعرف الخيار الاستراتيجي وفقا لهذا المدخل على انه ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- **مدخل اتخاذ السياسي** :وفقا لهذا المدخل فان الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوى الإيديولوجية، وإدراك الطموحات، والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة[3].
- **مدخل التشخيص الاستراتيجي** :يرى هذا المدخل إن الخيار الاستراتيجي هو حالة الناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية والفرص والتهديدات الخارجية من ناحية أخرى.[4]

---

[1]- حنان العيمش، مريم جيلالي ، **دور النسب والمؤشرات المالية في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة** ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2017،ص 31.

[2]- طاهر محسن منصور **ألغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** طبعة الأولى، ،دار النشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2007،ص401.

[3]- منصف بن خديجة ،**الملتقى الوطني حول تحليل المالي للمؤسسات الاقتصادية**، بجامعة الشريف مساعدية سوق أهراس يومي 23 22ماي ، محور السابع .

[4]- ثائر شاكر محمود الهيتي وآخرون، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، الطبعة الأولى ، دار للنشر والتوزيع الوراق، 2014،ص34.

ومما سبق، يمكننا تلخيص الى ان الخيار الاستراتيجي هو النتيجة والمحصلة النهائية لعملية الخطوات المتتابعة والمترابطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد أن تحدد اتجاهها الاستراتيجي،بما في ذلك غاياتها واهدافها التي تطمع إلى تحقيقها،وهذا الخيار من المفترض ان ينقل المؤسسة الى وضع افضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- العوامل المحددة للخيار الاستراتيجي :

2-1- العوامل الخارجية :

يجب مراعاة ما أظهرت عليه نتائج الدراسات البيئة الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الداخلية بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، بحيث انتهازها استثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتبعها ،كما تقف على نقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها وتقلل من أثارها[1].

2-2- العوامل الداخلية :

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية ومن ابرز هذه العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البدائل.[2]

المطلب الثاني: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي

إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وان هذه العملية تنقسم إلى مجموعتين من المعايير :[3]

---

[1]-نبيلة جعيجع ، **استرتيجية التنويع في المنتوجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية** ، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2007، ص12.

[2]- عبد العزيز صالح حبتور ،**الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**،الطبعة الثانية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ،2007، ص104.

[3]- محمود جاسم محمد الصميدعي، **استرتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي** ، مرجع سبق ذكره ،ص103-104.

- **معايير الكمية** :والتي تشمل بعض المؤشرات الكمية كصافي الأرباح، حصة السهم، العائد على رأس المال الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة الإنتاجية معدل دوران العاملين.
- **معايير النوعية** :أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية وأن تكون مع الإستراتيجية الأخرى في منظمة للوصول إلى الانجاز المطلوبأن تكون الإستراتيجية مرنة قابلة للتعديل ومتكيفة تتماشى مع الحالة مستحيلة تلبي المتغيرات الخارجية.
- أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمنظمة.
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة مع الأطراف والجماعات المتعاملة مع المنظمة. وهناك أساس يجب أن يؤخذها عند أي بديل استراتيجي وهي كالآتي:

➢ أن تكون الإستراتيجية ملائمة أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية والتي أي مدى تناسب الإستراتيجية المحتارة لهذه التوجهات.

➢ أن تكون الإستراتيجية مقبولة أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين وان تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة.

➢ أن تكون الإستراتيجية متطابقة أي تطابقها مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.

➢ أن تكون الإستراتيجية ممكنة أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد الإمكانيات اللازمة لها.

➢ أن تتسم الإستراتيجية بتوافق أي توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

من خلال ما سبق ذكره نلخص بصفة عامة إلى ستة نقاط أساسية وهي كالآتي[1]:

- استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الإستراتيجية البديلة يؤدي إلى تقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من الإستراتيجية الجديدة

[1] – سعد علي ريحان المحمدي،**العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي و تأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية**،جامعة سنات كليمنتس العالمية، بغداد،كلية الإدارة والاقتصاد.

- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع خلا ل تلك الإستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائدا معقولا ومضمونا إلى حد كبير إما الإستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية، فهي تلك الإستراتيجية على الاستثمار فيها إما تحقيق عائدا عاليا أو منخفضا أو خسارة محتملة.
- التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للقرار وكذلك الأوقات التي تحتاج فيها إلى أموال لإنفاقها على أنشطتها.
- الذي يتوقف عليه الخيار الاستراتيجي للمؤسسة: هو حجم الموارد المتاحة لها، وقد تمثل الموارد حدودا على المؤسسة، كما يمكن أن تكون مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بالمؤسسة.
- الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة: وينبغي على رجال الإدارة إن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المؤسسة وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن.

- القوة النسبية للمؤسسة: فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محددة في السوق، وذلك فإن المؤسسات التي تتمتع منتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلف عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف.[1]

المطلب الثالث : تصنيفات الخيار الاستراتيجي .

تتنوع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات حسب مستويات الإدارة الإستراتيجية وأن الهدف من تصنيفاتها هو مواجهة التغيرات في محيط الأعمال والتفوق على المنافسين ويمكن للمؤسسات بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية من خلا ل الفعالية في العملية الإنتاجية.

وسنحاول من خلال هذا المطلب إلى التطرق كل من مفهوم وأنواع الاستراتيجيات (النمو، الاستقرار، الانكماش).

[1]- هباز أم سعد، **أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجي** ،رسالة ماجستير، تخصص تحليل واقتصاد ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2013/2012، ص27.

1-1- استراتيجية النمو :

1-2- تعريف النمو.

تعتبر إستراتيجية النمو هي أكثر استعمالا وشيوعا و المقصود به كل ما يتعلق بالمبيعات أو الأصول أو الأرباح أو مزيج منهما جميع.

وكما يقصد بها التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي للمؤسسة ووضع أهدافها أونتائج المطلوب تحقيقها حول.

- زيادة عدد العاملين بالمؤسسة وإنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.
- استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المؤسسة.
- غرس قيم أخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين واستراتيجيات الفرعية للنمو[1].

1-2- أنواع إستراتيجية النمو.

تعني مجموعة من البدائل الإستراتيجية للنمو والتي سنلخصها إلى ثلاث مجموعات وهي.

- ✓ **إستراتيجية التنويع** :تعني إضافة خدمات جديدة، تقديم أشكال جديدة من الخدمات مثل:
  - المشاركة مع منظمات المجتمع المدني و القطاع الخاص.
  - وضع الخطط والبرامج التدريبية والاستثمارية للمؤسسات الإدارية المجتمعية .
- ✓ **إستراتيجية التكامل** :وتعني الاندماج أو مشاركة مع المؤسسات الأخرى.
  - المشاركة والتنسيق مع المؤسسات ذات اهتمام مشترك.
  - التكامل مع قطاعات حكومية وخاصية ومؤسسات المجتمع المدني في تطوير وتنمية.
- ✓ **إستراتيجية التركيز** :وهي توكيل بقية الأعمال التي تمتلك فيها المؤسسة قدرات لشريكات أخرى لديها القدرات، مما خلق منضمة افتراضية حدودها تبدو هلامية[2].

[1]- جاسم سلطان،**التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن**،الطبعة الثانية، دار النشر أم القرى ،2010،ص 325.

[2]- جاسم سلطان،**التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن**، نفس المرجع ص325.

- ✓ **إستراتيجية النمو الذاتي** :أي أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكانيتها الذاتية حيث لا تحتاج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو سواء داخل القطاع الذي تعمل فيه أو قطاعات .[1]

1- استراتيجية الاستقرار :

2-1- تعريف الاستقرار.

يقصد بإستراتيجية الاستقرار: تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المؤسسة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم في الماضي.

ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله منافذ التوزيع القطاع المستهدف، معدل النمو دون أي تغير[2].

تتناسب إستراتيجية الاستقرار المؤسسة الناجحة التي تعمل في فئة يمكن أن تنمو بها ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة وهي الهدف التي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من أجل السيطرة على عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب أو عدم الاستقرار في العمليات وxدف المؤسسات من إجراءات اعتمادا على إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصاد،كما إنها لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام أي تغير أو اتخاذ قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق بل التركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالي بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

2-2- أنواع إستراتيجية الاستقرار.

- ✓ **إستراتيجية عدم تغير** :وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغير يذكر.
- ✓ **إستراتيجية الربح** :وهي تنطلق من فكرة التضخمية بالنمو في المستقبل أي زيادة الأرباح الحالية.
- ✓ **إستراتيجية النمو التدريجي** :وهي أن تقوم المنظمة بوضع أنشطة بعناية لتكوين عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار[3].

---

[1]- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية **https://hrdiscussion.com/hv/0466.html** ، **07.03.2024**

[2]- عبد العزيز صالح حبتور **الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية،دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2007 ،ص 58.

[3]- طاهر محسن منصور **ألغالبي،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** طبعة الأولى،دار النشر والتوزيع،الأردن،عمان،2007،ص 400.

- ✓ **إستراتيجية التوقف** :هي عبارة عن إستراتيجية موقفة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو التقليص من أنشطتها[1].
- ✓ **إستراتيجية الحيطة والحذر** :تتبع هذه الإستراتيجية في حالة إدارة المؤسسة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو سبب عوامل البيئة الخارجية هذه العوامل يعمل على إعاقة المؤسسة في نموها كمصدر تعليمات حكومية جديدة أو إحداث تغيرات اقتصادية غير متوقعة أو حدوث تغير في هيكل الصناعة بسبب دخول منافس جديد قوي، إذن فان هذه الإستراتيجية ترتكز على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكها،مما يتطلب مراقبة واعية متأنية لعوامل إستراتيجية غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية مما يستدعي ممارسة العمل الاستراتيجي بكل حيطة و حذر. [2]

3- استراتيجية الانكماش :

3-1- تعريف إستراتيجية الانكماش.

إن الانكماش هو احد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة أزمات طارئة آملة موردها ما يضمن لها بقاء،و نعني بالانكماش محاولة البقاء في صناعة معينة أطول ومواجهة الكساد المؤقت إما بتقليص أو تخفيض من نشاط معين.

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية،هنا تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات وتقليص حجم النشاط، وذلك عند ما تواجه موقفا ماليا صعبا،أو تهديدا مؤثرا من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في البيئة الخارجية،أو عندما تجد الإدارة انها يمكن أن تحقق ربحا إذا قامت بخفض حجم نشاطها[3].

3-2- أنواعها.

اختلفت تصنيفات الباحثين للإستراتيجية الانكماشية ولعل أهمها تلك التي تقسم هذه الأخيرة إلى خمسة بدائل وهي.

- ✓ **إستراتيجية الحصاد:**

---

[1]- مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،ص170-171.

[2]-إيمان عزولي،**البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا تنافسية في المؤسسة صغيرة متوسطة**،رسالة الماجستير علوم التسيير،جامعة سطيف 2010 -2009،ص 87.

[3]-إيمان عزولي، **البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة المتوسطة والصغيرة**، مرجع سبق ذكره ،ص 97.

ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

✓ **إستراتيجية التحول:**

وهي الإستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد وهي تنطوي على مرحلتين.

- المرحلة الأولى الانكماش: الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف.
- المرحلة الثانية الدعم و الاستقرار: و التي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديدة.

✓ **إستراتيجية التجريد:**

من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذ تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو خطوط المنتجات والخدمات أو في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة، في هذه الحالة تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية الوحدات الإستراتيجية.

✓ **إستراتيجية الالتفاف، التخفيف:**

وهنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية،إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها.

✓ **إستراتيجية التصفية** :تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش.

ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية[1].

المبحث الثالث : النمو كخيار إستراتيجي .

إن المؤسسة في حياتها العلمية تنتقي مجموعة من الخيارات قد تكون حاسمة وإستراتيجية لمصيرها فإذا أرادت النمو كخيار استراتيجي فهي تدمجه ضمن إستراتيجياتها وتختار أي شكل من أشكال النمو يناسبها أكثر أي نموذج نمو يتلائم مع إمكانياتها وقدراتها.

[1]- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية **https://hrdiscussion.com/hv/0466.html** ، **07.03.2024**

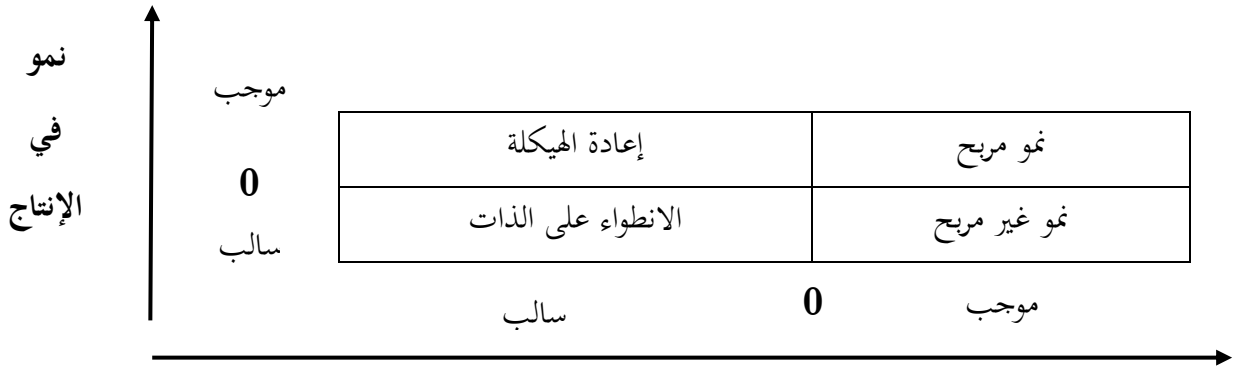
المطلب الاول :النمو واستراتيجية المؤسسة .

يتعلق نمو المؤسسة بإستراتجياتها،فإذا كان هدف المؤسسة هو نمو فعليها أن تضع إستراتيجية نمو ترمي إلى البحث عن فرص الممكنة واختبارها وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة في القطاع الذي تنشط فيه،فعليها تحديد النشاط الأساسي الذي يجب أن تعتمد عليه لكي تنمو.

1- ضرورة النمو بالنسبة للمؤسسة:

صحيح أن النمو يعتبر كظاهرة طبيعية لدى أغلبية رؤساء المؤسسات حيث أن لديهم الحافز والرغبة في رفع تحديات جديدة ،وغالبا مايتبع العمال نفس أهداف مسيرهم وهذا مايجعل النمو أفصل وسيلة لجذبهم والحفاظ عليهم،وذلك لأنه يمكن للمؤسسة حقيقة من منحهم مسؤوليات واسعة ومربحة أكثر ،والعديد من المسيرين يقولون بأن إستراتيجية النمو تطور كفاءات جديدة وتقلص من مدة التعلم وتسمح بالتصدي للمنافسة بفضل تخفيض التكاليف الناتجة عن اقتصاديات الحجم،إذا فالتحدي الحقيقي الذي يجب على المسير أن يرفعه هو ضمان نمو مهم ومربح لرقم الأعمال،والحالة المثالية للنمو هي عندما يرتفع هامش العمليات في نفس الوقت مع حجم المبيعات وهذا ما يبينه أكثر الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): ضمان نمو مربح لرقم الأعمال

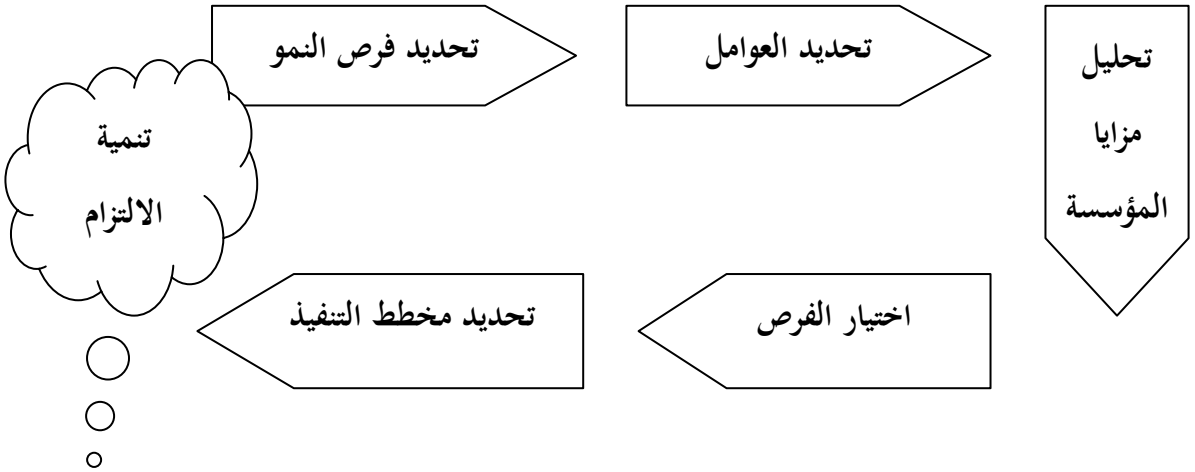


المصدر: أكرم كحيحة ، دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص37.

من خلال الشكل يتبين لنا أن الحالة المثالية هي لما يكون نمو الرقم الأعمال موجبا ونمو النتائج موجبا كذلك ولهذا فعلى المؤسسة دائما أن تسعى للوصول إلى هذه الحالة ،فالواقع يبين أن قليلا من المؤسسات

تنجح في الحصول على نمو مدعوم ومربح خلال فترة زمنية طويلة،والنمو في رقم الأعمال دون أن يكون هناك نمو في النتائج هو نمو ظرفي لا يلبث أن يزول ولكي يحصل المسير على الحالة المثالية عليه أن يبني إستراتيجية تمكنه من استغلال الفرص الجديدة وعليه أيضا أن يخلق ما يسمى ب:"رؤية النمو"ويحافظ عليها ويلتزم بها وهذه الرؤية تكون متقاسمة بين جميع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية والشكل الموالي يبن كيفية الحفاظ على رؤية النمو والالتزام بها .[1]

الشكل رقم (1-2): الحفاظ على رؤية النمو



المصدر: : أكرم كحيحة ، دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص37.

من خلال الشكل يتبين لنا كيف يمكن للمسير أن يحافظ على "رؤية النمو" "VIISIION DE CROIISSCE" وينميها حتى هذه الأخيرة مجرد رغبة،فالفرص التي يتم اختيارها يجب أن تكون منتقاة حسب ما تجلبه لتنمية المبيعات، العائد على الاستثمار،بمعنى آخر أن يكون لدى هذه الفرص أكبر قيمة مضافة محتملة وأقل خطر ممكن خاصة إذا لم تكن المؤسسة تملك أموالا كثيرة ،ولكن كيف نختار النشاطات ذات فرص جديدة يجب أولا أن نحدد المن أو الحرف الأساسية لهذه المؤسسة ،وماهي التركيبة (منتوج/سوق) التي يجب الاعتماد عليها والتي نضع لها إستراتيجية خاصة ونوفر لها موارد مالية وبشرية اللازمة وكذا تحضى

[1]-أكرم كحيحة ، **دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص36.

بوقت الاهتمام أكبر من طرف المسير فلكل منتوج يجب معرفة وضعية المؤسسة المقارنة ،بمنافسها بالسوق المستهدف بالنسبة (للحصة السوقية،العائد،سعر البيع[1]...)

2- كيفية إيجاد فرص جديدة للتوسيع في قطاع النشاط:

معظم مسيري المؤسسات يعتبرون أن تعريف مقاصد وغايات المؤسسات هو خلق مستهلك لأن هذا المستهلك صار هم"المعلم الجيد للاقتصاد "ويجب على المسيرين أن لا يغتروا بجودة منتجاتهم ،فمن الخطأ الاعتقاد بأن المنتج الجيد أو التكنولوجيا الجيد تجلب لهم حتما زبائن أوفياء حتى مع النمو الديمغرافي،ذلك أن المنافسون يحاولون دائما أن يلبوا رغبات وحاجات الزبائن بشكل أفضل لجذبهم.ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على زبائنها تمنع النافسين من الاستحواذ عليهم، وعليها أن تحسن دائما وتبدع في كل شيء:إنتاج منتجات بجودة أعلى،سهولة أكثر للاستعمال والتصليح، حسن العلاقات مع الزبائن والموردين، زيادة فعالية العمل والبائعين وكذا نظام التوزيع.فتحدد المؤسسة اتجاهها وأهدافها على حسب حاجات الزبائن الذين يريدون جذبهم أو الحفاظ عليهم. وليس حسب ما تريده هي وأن تعتبر بأن الزبون هو العنصر الأكثر أهمية في سلسلة الإنتاج وعليها أن تتقن فن فهم وتحديد هذه الحاجات هذا من خلال دراسة حاجات الزبائن تستطيع المؤسسة إيجاد فرص جديدة للتوسع.[2]

المطلب الثاني : نماذج النمو

التوجه الطبيعي لكل مؤسسة ،هو أن تكبر،هذه الضرورة العضوية،تم ترجمتها بعبارة مالية وهي تعظيم الثورة فالنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد،يعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين:نموذج النمو الداخلي ويعد الوسيلة الطبيعية للتطوير و التنمية ويعيد على القدرات الذاتية للمؤسسة أما النموذج الثاني فهو نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع منظمات أخرى.

[1]- أكرم كحيحة ،نفس مرجع سابق ، ص37.

[2] -Robert PAPAIN ،**L'art de diriger : Management** ،**Stratégie** ،3e ed ،Paris ،Dunond ،2006 ،pp350-312 .

1- النمو الخارجي:نموذج لتسريع النمو.

النمو الخارجي هو خيار إستراتيجي،يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تتحالف مع منظمات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات وتكون هذه المؤسسات إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف هو "التنويع" ويمنح النمو الخارجي إمكانية اكتساب مهنة أو حرفة جديدة بسرعة [1]واكتشاف مهارات معينة أو تخصص صناعي أو تجاري من أجل تحقيق أهداف جديدة للتقدم.وكذا فإن التحالف مع منظمات أخرى صناعية أو تجارية أنتج ظاهرة التركيز والتي تعني تجميع الموارد الإنتاجية للمنظمات المتحالفة مهما كانت الإمكانيات والطرق وهذا يزيد وينمي من القوة التفاوضية للمنظمات المتحالفة إزاء زبائنها وكذا إزاء مورديها وعموما يمكننا القول بأن التركيز يمكن المؤسسة من التصدي للقوى الخمسة للمنافسة التي وضعها مايكل بورتر [2]

2- النمو الداخلي:النموذج الطبيعي للتطوير.

النمو الداخلي يعتمد على الاستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى،وقد يتم هذا بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تم بتنظيم أنشطة جديدة[3] .كما قد يمس التطوير أيضا قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث والتطوير ويرمي إلى تشغيل الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور وتكتسب مهارات جديدة،إن الزيادة في الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة هي النتيجة العادية لتسيير فعال وفاعل،فهي تؤدي إلى توسيع في وسائل الإنتاج ومن جهة أخرى تكون ممولة من خلال تمويل ذاتي (اهتلاكات، مؤونات، احتياطات)وتكون مدعمة بتمويل خارجي أحيانا،وذلك عن طريق ديون طويلة الأجل إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك[4].

---

[1] -LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،**Les stratégies de croissance** ،Paris ،Editions d'organisation،1999 ،p -93.

[2] -Disponible sur le site: www.acversailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm. 04/04/2024 .

[3] - Jean- Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN ،**Dictionnaire de stratégie d'entreprise** ،Paris ، Vuibert،2001 ، p52.

[4] - Robert LEDUFF ،**Encyclopédie de la gestion et du management** ،Paris ،Dalloz ،1999 ،p 234.

المطلب الثالث : أشكال النمو

تعد أشكال النمو مختلفة عن نماذج النمو، ذلك أن النموذج يكون إما داخليا، بالاعتماد على قدرات المؤسسة الذاتية.أو خارجيا، بالاستعانة بمنظمات أخرى.أما الأشكال في صيغ الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لبلوغ النمو سواء كان داخليا أو خارجيا. فمثلا: ابتكار منتوج جديد قد يكون في الداخل بمبادرة من جهود البحث والتطوير أو يكون نتيجة للتعاون والتحالف مع منظمات أخرى. وكمثال آخر:إذا أرادت المؤسسة دخول أسواق جديدة بالتوسع جغرافيا فهنا يمكنها ذلك بطريقة داخلية(تصدير،إنشاء وحدات جديدة)أو يمكننا فعل ذلك على الطريقة الخارجية باتفاقيات تجارية أو وسيط يقوم بتوزيع منتجاتها على رقعة أكبر. حتى تتضح الرؤية أكثر ندرج المثال التالي:الإدماج أو التكامل من أجل ضمان تصريف المنتجات (الإدماج العمودي إلى الأمام) أو من أجل ضمان أمن التموين(إدماج عمودي إلى الخلف) وهذا يمكن أن يتم داخليا بأن تنشئ المؤسسة وحدات للتوزيع أو لتوفير المواد الأولية بنفسها وهنا نكون أمام نمو داخلي أو تلجأ إلى التحالف مع المؤسسات أخرى وهنا يكون النمو وفق النموذج الخارجي.

وهناك عدة تصنيفات لأشكال النمو سنذكر منها اثنين على سبيل المثال لا الحصر :

- ✓ **التصنيف الأول**:هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة أن تنمو من خلالها ونقطة بداية النمو يمكن أن تكون انطلاقا من السوق، وإجراء اختيار استراتيجي لأي شكل من أشكال النمو يعود لاختيار تركيبة منتوج/سوق ونحصل على أربعة أشكال للنمو كما يلي:

1) **اختراق السوق**:ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة. والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار

2) **تنمية السوق**:وتكون بزيادة المبيعات والمنتجات الحالية بفتح أسواق جديدةكالتوجه نحو التصدير مثلا .

3) **تنمية المنتجات**:وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية لتقديم منتجات جديدة.

4) **التنويع**:ويكون بزيادة المبيعات بتقديم منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.[1]

[1]– أكرم كحيحة ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

✓ **التصنيف الثاني :**

وتتمثل أشكال النمو وفق هذا التصنيف كما يلي:

1) **تنمية السوق** :وفي هذه الحالة هناك خيارين أمام تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج وإما تسويق نفس المنتج في قسم جديد من السوق،فالخيار الأول غالبا ما يكون في المجال الصناعي،فمثلا المنتجون يقترحون دائما على زبائنهم استعمالات جديدة لمنتجاتهم على حساب مواد أخرى كانوا يستعملونها من قبل،تسويق نفس المنتج في قسم جديد من السوق يمكن أن يتطلب تعديلات هامة للمنتج حتى يتناسب هذا القسم الجديد في السوق، وأشكال تنمية السوق تظهر في ثمان حالات وهي :

❖ **إعادة التشكيل** :وهذا يتم بإدخال تعديلات طفيفة من أجل خفض التكاليف أو حسن الجودة.

❖ **التعويض** :وينتج عن إبداع مهم الذي يتم إدخال تعديلات كبيرة على المنتج سواء في التكلفة أو في الجودة

❖ .**إعادة طريقة عرض المنتج**:وذلك بأن يعاد طريقة ترتيب المنتجات عند عرضها في محلات البيع بطريقة يصبح المنتج فيها أكثر جاذبية للزبائن .

❖ **تحسين المنتج** :يصبح المنتج أكثر إفادة وأكثر نفعا للزبائن وذلك بتحسين التكنولوجيا المستعملة .

❖ **توسيع تشكيلة المنتجات**:وتعني توسيع خط المنتجات المعروضة على المستهلكين ومع تبني تكنولوجيا جديدة .

❖ **الاستعمال الجديد** :ينجم عن توسيع بيع المنتجات الحالية لزبائن جدد .

❖ **توسيع السوق** :ويرجع لتوسيع المبيعات لزبائن جدد وذلك بتقديم منتجات ذات تعديل بسيط .

❖ **التنويع** :ويخص بجذب زبائن جدد بتقديم منتجات محسنة وبتكنولوجيا جديدة.[1]

2) **التوسيع الجغرافي :**

الهدف منه هو تمديد الغلاف الجغرافي الوطني أو الدولي للقسم الإستراتيجية الموجودة، فعندما تكون خصائص التسويق والتكنولوجيا والخصائص القانونية والتنظيمية للأسواق الجديدة متقاربة مع خصائص السوق الإستراتيجية التي كانت تعمل بها . لكن في بعض الأحيان تكون هذه الخصائص مختلفة من مكان لآخر حتى داخل البلد الواحد، أما إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دوليا فيمكنها إتباع عدة سبل: التصدير،

[1] – أكرم كحيحة ، مرجع سبق ذكرة ، ص 42.

إنشاء فروع في الخارج...وهنا على المؤسسة أن تتعامل بحذر مع الأسواق العالية لأن خصائص التسويق تختلف من بلد لآخر وقد تختلف أيضا عن البلد الأصلي والحذر مطلوب لأن الحاجة إلى تكييف المنتج حسب متطلبات السوق الجديد قد تزيد في تكلفة المنتج وخصوصا تلك المتعلقة بعادات وأذواق المستهلكين في تلك المنطقة[1].

3) الإدماج :

هو السبيل أو الطريقة التي تتطلب التكفل بالنشاطات الخلفية أو الأمامية أو الأنشطة المرتبطة أو المكملة للنشاط الأساسي وينقسم إلى نوعين إدماج عمودي وإدماج أفقي:

- **الإدماج العمودي**:ويتعلق الأمر هنا بتأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الاستراتيجي سواء من الخلف أو من الأمام لسلسلة القيمة لمجال نشاط استراتيجي معين (DAS) .[2]
- **الإدماج الأفقي**:في هذه الحالة يكون الهدف منه هو تقوية ودعم النشاط الأساسي وذلك بالتكفل بالأنشطة المرتبطة به (مثل تطوير الخدمات المكملة للنشاط الأساسي) .[3]

تتيح لنا إستراتيجية الإدماج ترشيد عملية الإنتاج من خلال التخلص من المراحل الوسطية وبالتالي تستعيد المؤسسة الهوامش التي كان يستفيد منها الوسيطفهو يتيح تدفقاً اسرع وتحكما أفضل في السوق والجودة بالتالي تكون المؤسسة قد وضعت حواجز دخول إضافية أمام المنافسين المحتملين .

4) التخريج (l externalisation) والمقاومة من الباطن (la sous traitante) :

على عكس الإدماج فإن التخريج والمقاولة من الباطن يجعل المؤسسة تركز على قلب مهنتها أو حرفتها الأساسية وتخرج الأنشطة المتبقية إلى مؤسسات أخرى.هذه العملية تسمح لها بالتركيز على المهارات والخبرات للنشاط الأساسي للمؤسسة وتسمح كذلك،بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ومعرفة أحسن للبيئة الخارجية من خلال المؤسسات التي تتعامل معها [4]فالتخريج والمقاولة من الباطن يمكن أن يكون بالتخلي عن أنشطة خلفية أو أمامية كما يمكن أن تجسد بالتخلي عن أنشطة تكميلية للنشاط الأساسي.

---

[1] -Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL ،**straégie : Les clés du succés concurrentiel** ، Paris،Edition D'organisation ،2004،pp 241-243 .

[2] - Jean-**Marie DUCREUX** et Maurice **Marchand TONEL** ،pp 246-246, opcte

[3] - LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،p102.

[4]-Jean-**Marie DUCREUX** et Maurice **Marchand TONEL**، ،p 250, op.cit.

5) التحالف والشراكة :

وتكون بتحالف منظمتين أو أكثر تسمح هذه العملية بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسيطة وبالتالي تسترجع الهوامش التي كان يأخذها الوسيط وتسريع التدفق ومراقبة أحسن للسوق والجودة ،وتكون بهذا قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أما المنافسين المحتملين بتقاسم الموارد والفرص بين مختلف أنواع الشركاء:

- ❖ شركاء إلى الخلف.
- ❖ شركاء إلى الأمام.
- ❖ شركاء من قطاعات مكملة.
- ❖ شركاء متنافسين (من أجل تدعيم النشاط الأساسي[1]).

[1] -LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،p104.op.cit

خاتمة الفصل :

يتضح مما تم مناقشته في هذا الفصل أن نمو المؤسسة هو ظاهرة اقتصادية متعددة الابعاد وقد اهتمت العديد من النظريات بتفسير هذه الظاهرة ،حيث تعكس الأخيرة مدى نجاح المؤسسة في تطوير قدراتها الشاملة بهدف الاستمرارية والبقاء .

كما أن هناك اتفاق عام بين الكتاب في الأدبيات الاستراتيجية على أن الاختيار الاستراتيجي هو نتيجة عملية مترابطة من الخطوات تتمثل في البدء به لغرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل المناسب لوضعه الاستراتيجي في السوق ، ذلك وذلك وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي ، وبناء على نتائج التحليل الاستراتيجي المتمثلة في الفرص والتهديدات. ونقاط القوة والضعف

وبما أن النمو يعرف بأنه تحسين قدرات النظام في الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف محددة ، فإنه يعتبر امتدادا لعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ونتيجة لقراراتها الاستراتيجية. ولذلك يبدو النمو ظاهرة ذات طبيعة استراتيجية ، ولكي تصل المؤسسة إلى الأهداف الموضوعة لإستراتيجية محددة فإنها تتبع إما طريق التخصص أو طريق التنويع : فعندما تختار منظمة ما استراتيجية نمو فإنها تكون تخضع لعدة قيود منها ما يتعلق بالضغوط التنافسية ، أو البيئة المحيطة ، أو الموارد والكفاءات اللازمة للنمو.

الفصل الثاني:

تحقيق الإستقلالية المالية للمؤسسة

الفصل الثاني: تحقيق الإستقلالية المالية للمؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإستقلالية المالية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإستقلالية ومجالاتها وأهداف تطبيقها.

المطلب الثاني: المؤشرات التقليدية والحديثة لقياس الاداء المالي للإستقلالية.

المطلب الثالث: الفرق بين المؤشرات التقليدية والحديثة لقياس الاداء المالي.

المطلب الرابع: أولويات السياسة المالية (الإستقلالية المالية).

المبحث الثاني: سياسة التمويل الذاتي في المؤسسة .

المطلب الأول: ماهية التمويل الذاتي.

المطلب الثاني: مكونات التمويل الذاتي.

المطلب الثالث: التمويل الذاتي والإستقلالية المالية .

المبحث الثالث: التمويل الخارجي.

المطلب الأول: ماهية التمويل الخارجي.

المطلب الثاني: أشكال التمويل الخارجي .

المطلب الثالث: مصادر التمويل.

خلاصة الفصل

تمهيد

تحتاج المؤسسة إلى المواءمة أو الموازنة بين استخداماتها ومواردها المالية، هذه الأخيرة التي قد تكون من مصادر خارجية في صورة قروض وديون وإلتزامات ، ولذلك تسعى إلى تحقيق التوازن المالي للمؤسسة دون الحاجة على التبعية المالية من أطراف خارجية ، وتعد هذه الاستقلالية مؤشرا هاما على قوة المؤسسة واستقرارها ، حيث تستطيع المؤسسة التحكم في قراراتها المالية وتطوير استراتيجياتها دون تأثير خارجي، إن الإستقلال المالي يتطلب من المؤسسة توظيف مواردها بشكل فعال وتحقيق ربحية مستدامة تساهم في تمويل أنشطتها وتغطية تكاليفها ، كما يتطلب التخطيط المالي الجيد وبناء استراتجيات مالية مستدامة وتضمن استمرارية النشاط والنمو .

المبحث الأول: ماهية الإستقلالية المالية في المؤسسة

في سعي للقضاء على روابط التبعية وإرساء أسس الإستقلال الاقتصادي، كان على الجزائر أن تعمل على إصلاح القطاع العام الاقتصادي، الأمر الذي دفع المسؤولين والجهات المعنية إلى التفكير في تطبيق سياسة الاستقلال المالي كاستراتيجية من شأنها أن تعطي نفخة جديدة للقطاع العام وجعل مؤسساته فعالة وناجحة اقتصاديا، مما كان له أثر واضح على تنظيم القطاع الاقتصادي العام ومناخ الاستثمار في الجزائر. كل هذه العوامل جعلت المسؤولين في تلك الفترة يعتقدون أن الحل الوحيد يكمن في إجراء إصلاح اقتصادي يسمح للمؤسسة بإدارة وضعها والتخلص من المعوقات التي أعاقت عملها. وفي هذا السياق تجسدت فكرة استقلال المؤسسات. خلال قانون التوجيه بالنسبة للمؤسسات الوطنية والتي صدر بشأنها المرسوم رقم 01-88 بتاريخ 01/12/1988 المتعلق باستقلال المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم الإستقلالية ومجالاتها وأهداف تطبيقها .

1 – مفهوم استقلالية المؤسسة :

الاستقلالية هي منح المؤسسات مزيداً من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية، التي تجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية،كما تتيح الاستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري، لا سيما وأن المؤسسة أخذت شكلا آخر في تعريفها فأصبحت حسب القانون الخاص شخصية معنوية (شركات أسهم وشركات مسؤولية محدودة) مسئولة عن نشاطها تخضع لمبادئ الربحية .[1]

2 – مجالات الاستقلالية وأهداف تطبيقها :

2-1- الإستقلالية في اتخاذ القرارات : فبعدما كان إتخاذ القرارات مخول للوزارة الوصية أو السلطة جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة العمومية الاقتصادية مسئولة عن كل قرار تتخذه. وذلك يتجلى في :

- حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية .
- قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها.

2-2- التحكم في الأمور المالية : وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير وتجعل المسير دائما يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكبر قدر ممكن، لأن

[1]- عبد الرحمان يعقوبي ، **محاولة قياس اثر الاستقلالية المالية على الاداء المالي للمؤسسة** ، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2017 ،ص 05-06.

ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي) وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية الناتجة عن العجز المالي[1].

2-3- المراقبة وتقييم الأداء :إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة وبالتالي فالضرورة تلزم إقامة رقابة صارمة ومنظمة تتم في الوقت المناسب، وهذا يجعل عملية الإنتاج تتم بفعالية و بشكل أحسن.

الاستقلالية هي تجربة تهدف إلى البحث عن فعالية أحسن للجهاز الاقتصادي ولتحقيق هذا التصحيح المنظم والمستمر يجب العمل على إعادة الاعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصيتها وإعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانها في السوق وفق أساليب تسييرية حديثة وخصوصاً لمواردها البشرية، بتشجيع روح المبادرة والطموح. فيجب إذن على المؤسسة إقامة الدليل على مردوديتها وقدراتها على التنافس بفضل سياسة التقليل من التكلفة ومراعاة الجودة في الأسواق الداخلية والخارجية، وهذا ما تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من خلال القوانين و المراسيم و التنظيمات الهيكلية لتحقيق الأهداف المسطرة و زيادة الإنتاج و هو ما يعكس نشاطها و قدرتها الفردية المحليةكنواة اقتصادية و هذا لا يتحقق بدون استقلالية مالية .[2]

المطلب الثاني : المؤشرات التقليدية والحديثة لقياس الاداء المالي للإستقلالية .

منذ القدم، أولى الباحثون والأكاديميون وحتى المهنيون، مثل المديرين وأصحاب المصلحة، اهتماما كبيرا بالأداء المالي، الأمر الذي فتح مجالا واسعا في البحث عن الأدوات والمؤشرات الأكثر فعالية لقياسه، والبحث عن المؤشرات الحديثة. والتي تعتمد على القيمة، بما في ذلك القيمة الاقتصادية المضافة(EVA) ، بدلاً من المؤشرات المحاسبية البسيطة مثل صافي النتيجة والرقم. الأعمال...الخ. ولذلك تعتبر عملية الأداء أداة هامة في نجاح أي مؤسسة. ولذلك فإن هذا المطلب سيتناول عملية تقييم الأداء المالي، وذلك من خلال عرض الطرق التقليدية لتقييم الأداء المالي في القسم الأول، ثم الطرق الحديثة لتقييم الأداء المالي من خلال القسم الثاني.

1- المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي للإستقلالية :

سيتم التطرق إلى التعريف بالنسب المالية التي تعتبر من أهم الأدوات التقليدية في تقييم الأداء المالي لإستقلالية المؤسسة الإقتصادية ، وكل مجموعة منها تقيس مفهوما مختلفا للإداء المالي ، من أبرزها ما يلي : [3]

---

[1]- عبد الرحمان يعقوبي ، نفس المرجع السابق ، ص06 .

[2]- عبد الرحمان يعقوبي،نفس المرجع السابق ،ص06.

[3]- عبد الرحمان يعقوبي ، نفس المرجع ، ص06-11.

1-1- مؤشرات حسابات التسيير : الجدول التالي يوضح التركيبة لهذه المؤشرات من جهة والعلاقة المقابلة لحسابها من جهة أخرى .

الجدول رقم (1-1): مؤشرات الأداء المتعلقة بحسابات التسيير وطريقة حسابها

الرقم	المؤشرات	طريقة حسابها
R1	معدل نمو رقم الأعمال	CAn-CAn-1/CAn-1
R2	معدل النمو القيمة المضافة	VAn-Van-1/VAn-1
R3	معدل القيمة المضافة	VA/CA
R4	معدل الربح الصافي	النتيجة الصافية / رقم الأعمال
R5	معدل نتيجة الاستغلال	نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال
R6	معدل الاستثمارات المادية	الاستثمارات المادية / القيم المضافة
R7	معدل المصاريف المالية	المصاريف المالية / القيمة المضافة
R8	معدل الاهتلاكات والمؤونات	الاهتلاكات والمؤونات / القيمة المضافة
R9	معدل الفائض الإجمالي للاستغلال	الفائض الإجمالي للاستغلال / القيمة المضافة

المصدر: عبد الرحمان يعقوبي ، محاولة قياس أثر تطبيق الاستقلالية المالية على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر ، دراسة تحليلية مقارنة خلال الفترة بين 2009- 2015 ، مذكرة ماستر أكاديمي ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص07.

2-1- مؤشرات الربحية (المردودية) .

الجدول التالي يوضح التركيبة لهذه المؤشرات من جهة و العلاقة المقابلة لحسابها من جهة أخرى و هي تعكس نسب الربحيةكفاءة السياسات، الإجراءات والقرارات التي اتخذها إدارة المؤسسة،كما تقيس نسب الربحية مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح [1]، ومن نسب هذه المجموعة نجد[1]: (نسبة العائد على حقوق الملكية، نسبة العائد على الأصول ونسبة العائد على الاستثمار) .

[1]- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،ص36.

الجدول رقم (1–2): مؤشرات الأداء الربحي (المرد ودية) وطريقة حسابها

الرقم	المؤشرات	طريقة حسابها
R10	معدل العائد على حق الملكية (ROE)	النتيجة الصافية / الموارد الخاصة
R11	معدل العائد على الأصول (ROA)	النتيجة الصافية / مجموع الأصول
R12	معدل العائد على مصادر التمويل طويلة الأجل	النتيجة الصافية / الموارد المستقرة
R13	هامش صافي الربح (ROS)	صافي المبيعات / صافي الربح

المصدر: عبد الرحمان يعقوبي ، مرجع سبق ذكره ،ص07.

1–3– مؤشرات السيولة :

الجدول التالي يوضح التركيبة لهذه المؤشرات من جهة و العلاقة المقابلة جهة أخرى، تمثل نسب السيولة مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل حين استحقاقها، ومن نسب هذه المجموعة نجد : (نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة ونسبة السيولة الجاهزة) .

الجدول رقم (1–3): مؤشرات السيولة وطريقة حسابها

الرقم	المؤشرات	طريقة حسابها
R14	نسبة السيولة العامة (نسبة التداول)	الأصول العامة (المتداول) / الديون قصيرة الأجل
R15	نسبة التداول السريع	الأصول العامة –المخزونات / الديون قصيرة الأجل
R16	نسبة التداول الفورية (النقدية)	الأصول الحاضرة (نقدية) / الديون القصيرة الأجل
R17	تطور وأهمية رأس المال	الموارد المستقرة / صافي الاستثمارات الثابتة

المصدر: عبد الرحمان يعقوبي ، مرجع سبق ذكره ،ص08

[1]– يوسف لزمد جربوع، **مدى قدرة المراجع الخارجي من خلال التحليل المالي على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنبؤ بفشل المشروع**، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد ،13العدد الأول، ،2005، ص270 .

1-3- مؤشرات الرفع المالي أو المديونية :

الجدول التالي يوضح التركيبة لهذه المؤشرات من جهة و العلاقة المقابلة لحسبها من جهة أخرى،كما تسمى أيضا نسب المديونية، وتساعد في الحكم على مدى قدرة الشركة بالوفاء بالتزاماتها ، ومن نسب هذه المجموعة نجد[1]: (نسبة قابلية السداد، نسبة الاستقلالية المالية ونسبة الرافعة المالية).

الجدول رقم (1-4): مؤشرات أداء هيكل رأس المال وطريقة حسابها

الرقم	المؤشرات	طريقة حسابها
R18	نسبة قابلية التسديد	المديونية الإجمالية / مجموع الأصول
R19	نسبة الاستقلالية المالية	المديونية الإجمالية / الموارد الخاصة
R20	نسبة الرافعة المالية	الديون الصافية / الموارد الخاصة
R21	نسبة الديون الطويلة والمتوسطة إلى المديونية الاجمالية	الديون الطويلة والمتوسطة / المديونية الاجمالية
R22	نسبة الديون قصيرة الأجل إلى المديونية الاجمالية	الديون القصيرة / المديونية الاجمالية

المصدر: عبد الرحمان يعقوبي ، مرجع سبق ذكره ،ص08.

1-5- مؤشرات عناصر الاستغلال :

ويبين الجدول التالي تركيبة هذه المؤشرات من جهة والعلاقة المقابلة لها من جهة أخرى. وتقيس لنا هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية بشكل مناسب بين مختلف أنواع الأصول. كما أنها تقيس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات وتحقيق أعلى ربح ممكن من خلال تحقيق أكبر حجم من المبيعات.

[1]- محمد سامي لزعر ، مرجع سبق ذكره ،ص100

الجدول رقم (1–5): مؤشرات عناصر الاستغلال وطريقة حسابها

الرقم	المؤشرات	طريقة حسابها
R23	معدل دوران الأصول	المبيعات / مجموع الأصول
R24	معدل دوران الأموال الخاصة	المبيعات / الموارد الخاصة
R25	مدة دوران العملاء	الإنتاج المبرمج لأداء الآجال / الإنتاج
R26	أهمية BFR	الإنتاج / BFR
R27	نسبة دوران رقم الأعمال بالنسبة للمخزونات	رقم الأعمال / المخزونات

المصدر: عبد الرحمان يعقوبي ، مرجع سبق ذكره ،ص08

1–6– مؤشرات التوازن المالي :

يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي،كونه هدف مالي تسعي وباستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، وهناك ثلاثة توازنات من المنظور الوظيفي تستعمل من طرف المحلل المالي نوجزها في ما يلي[1]:

❖ **رأس المال العامل الصافي الإجمالي**:هو ذلك الجزء من الموارد الدائمة المخصصة لتمويل الأصول المتداولة، ويحسب كما يلي [2]:

$$FRng = RD - Es$$

حيث إذا كان :

- **FRng > 0**: تدل على وجود هامش أمان ،وهو مؤشر إيجابي للمقدرة على السداد .
- **FRng < 0**: يشير أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها ، وسوف تواجه مشاكل خاصة المقدرة على الدفع والاستدانة

[1]– عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2001–2002، غير منشورة، ص 33.

[2]– إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2011 ،ص 103 .

- **FRng = 0**: يعني أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل ، دون تحقيق فائض ولا عجز .

❖ **الاحتياج في راس المال العامل** : يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديوناتها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها ، مما يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز ،ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها بالعلاقة التالية :

$$BFRg = BFRex + BFR\ hex$$

الإحتياج في رأس المال العامل = الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال+الاحتياج في رأس المال العامل خارخ الاستغلال .

❖ **الخزينة الصافية الإجمالية** :وتتشكل هذه الأخيرة عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الجمالي في تمويل الاحتياج في رأس المال العامل الجمالي، فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة، وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل، وتحسب من خلال العلاقتين التاليتين:

$$Tng = FRng - BFRg \text{ و } Tng = Et - Rt$$

- **شروط التوازن المالي** :
  - **الشرط الأول** :رأس المال عامل صافي إجمالي موجب.
  - **الشرط الثاني** :أن يغطي رأس المال عامل صافي إجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي.
  - **الشرط الثالث**:الخزينة الصافية الإجمالية موجبة، ويتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين.

2- المؤشرات الحديثة في قياس الأداء المالي للإستقلالية :

تختلف المؤشرات التقليدية حسب كل مقياس من خلال النقائص والانتقادات الموجهة له ،إلا أن العيب المشترك بينها هو عدم أخذها لتكلفة رأس المال وهو ما أدى إلى ظهور المؤشرات الحديثة لقياس الأداء المالي وهي:

- ✓ **القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)**.

عرفت شركة الاستشارة الأمريكية **Stern Stewart** القيمة الاقتصادية المضافة على أنها " مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي ، حيث ارتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح

التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المقترض والمملوك.[1] " كما عرفها باحثون بأنها" القيمة المضافة من قبل المؤسسة أثناء ممارسة النشاط برأس مالها، أي أنها الربح الاقتصادي بعد سداد تكلفة رأس المال[2] " ويتم حسابها من خلال العلاقتين التاليتين :[3]

- **الطريقة الاولى :**

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة – (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر).

- **الطريقة الثانية :**

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر– معدل تكلفة رأس المال)× رأس المال المستثمر.

- ✓ **القيمة السوقية المضافة (MVA) :**

ستخدم مؤشر القيمة السوقية المضافة للحكم على الأداء المالي الداخلي للمؤسسة، القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدرة لحظة التقييم[4] وذالك من خلال الطريقتين كمايلي

- **الطريقة الأولى** :وتعطى العلاقة المبسطة للقيمة السوقية المضافةكالتالي[5]:

---

[1]– مقبل علي احمد علي، **دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقييم أداء الشركات الصناعية و التعديل المقترح لحسابها (دراسة حالة تطبيقية) ،كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة حلب سوريا ، السنة مجهولة ، ص4**

[2] - Jéromecaby et Gérard hirigoyen. **Création de valuer et couvernancede entreprise**. 3edition. 49Rue Héricart. Paris.2005.p 27.

[3]– هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث**، جامعة ورقلة ، الجزائر، العدد السابع، 2009-2010، ص61 .

[4]- Pierre Vernimen et d'autres, **Finance d'entreprise**, Edition, Dalloz, Paris, 2011, P.673.

[5] -عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي ، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي**، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد 02،جامعة غرداية ، الجزائر، 2014،ص24 .

حيثMVA: القيمة السوقية المضافة ، K التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال، tالفترة .

- **الطريقة الثانية** :وتعطى بالعلاقة المبسطة للقيمة السوقية المضافة كالتالي :[1]

القيمة السوقية المضافة : القيمة السوقية للأسهم – القيمة الدفترية للأسهم.

- ✓ **عائد التدقيق النقدي على الاستثمار(CFROI)**

يعتبر من أهم المؤشرات لخلق القيمة ، حيث يستخدم في تقييم المؤسسة ككل، ويتم مقارنة هذا المؤشر مع تكلفة رأس المال، فإذا هذا المؤشر أكبر من تكلفة التمويل فهناك إنشاء للقيمة، أما إذاكان العكس فنقول هناك تدمير للقيمة، ويحسب من خلال العلاقة التالية: [2]

CFROI = فائض خزينة الاستغلال بعد الضريبة / الأصل الاجمالي

المطلب الثالث : الفرق بين المؤشرات التقليدية والحديثة لقياس الاداء المالي .

إن اعتماد أدوات لتقييم الأداء المالي التقليدية يعني استنادا إلى معلومات تبين أين يجب الوصول؟ غير انه في المقابل غطي عن الكيفية التي يتم بها تفادي الوقوع في الانحرافات، والتي أخذت بها الأدوات الحديثة التي استندت إلى المعلومات النوعية التي تعتبر أكثر دقة من سابقيها في تسهيل البحث عن الحلول الممكنة، والجدول التالي يبين أهم الفروقات[3]:

[1]- حسنية صديقي، مرجع سبق ذكره، ص،76.

[2]- علي بن الضب، سيدي أمحمد عيادة، **تكلفة رأس المال وإنشاء القيمة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ،2جامعة ورقلة ،2012ص 114.

[3]- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، جامعة ورقلة،2011-2012، ص 40.

الجدول رقم(06) :مقارنة المؤشرات التقليدية والحديثة لتقييم الاداء المالي

مؤشرات التقييم التقليدية	مؤشرات التقييم الحديثة
1. **على مستوى الأهداف**	1. **على مستوى الاهداف**
– تنفيذ ومتابعة المخططات . – تفسير التنائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية. – الاعتماد على معطيات كمية . – أهداف جزئية . – مساهمة الاشخاص قليلة وممركزة .	– تنفيذ ومحاكات الوضعية – التفسير يكون انطلاقا من معلومات خارجية – الاعتماد على معطيات نوعية – أهداف شاملة – مساهمة تفاعلية وغير ممركزة
2. **على مستوى الوسائل والأدوات**	2. **على مستوى الوسائل والأدوات**
– الاعتماد على نظام المعلومات المحاسبية. – معلومات صلبة . – مؤشرات تحليلية مالية . – تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية	– الاعتماد على النظام يعالج المعلومات كمادة أولية تصنفها . – معالجة مرنة متعددة الابعاد. – مؤشرات مادية ونوع شاملة . – تحليل أفقي يستند الأنشطة والعمليات .

المصدر : السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول ،جامعة ورقلة ،2011-2012، ص40.

ومما سبق تتضح أهمية تقييم الأداء المالي للشركات حيث يعتبر قياس الأداء المالي بمثابة المرآة العاكسة للوضعية المالية للمؤسسة، نتيجة لاستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، ومن ثم استخراج نقاط القوة والضعف لها.

المطلب الرابع : أولويات السياسة المالية (الإستقلالية المالية)

يتضح من خلال تحديد العناصر الأساسية المكونة للسياسة المالية، أن هناك حدودا لها لا يمكن تجاوزها عند وضع الأهداف المالية، واتخاذ القرارات المالية، حيث تحدد السياسة العامة إطارا محددا للسياسة المالية، من خلال ثلاث معايير أساسية[1]:

الربح (Le profit)،النمو (Le développement)،الأمان(La securité)

من خلال هذه المعايير تتحدد ستة سياسات مكونة لأولويات السياسة العامة:

أولوية الربح: PSD أو PDS أولوية الأمان (البقاء): SPD أوSDP،أولوية النمو:DSPأوDPS ،

وترتبط هذه المعايير العامة بالمتغيرات الأساسية للسياسة المالية[2]:

1. سياسة المردودية – الإستقلالية المالية – النمو:

غالبا ما تطبق هذه السياسة على المدى القصير، حيث تركز مجهودات المؤسسة نحو تحقيق أرباح في الأجل القصير، والبحث عن أعلى مستويات مردودية الأموال الخاصة، والتخلي عن خيار النمو. اللجوء إلى الاستدانة عند تبني هذه السياسة، يعتبر وسيلة للحد من المخاطر، الاعتماد على تقنية أثر الاستدانة، من أجل تحسين مردودية الأموال الخاصة مع أدنى مستويات الاستدانة وأعلى درجات الاستقلالية المالية، أما سياسة الاستثمار فلا تتوجه نحو تدعيم وتوسيع استثمارات الاستغلال، بل تتنازل عن بعض الاستثمارات التي ليس لها ارتباط مباشر بالاستغلال، وتبحث في نفس الوقت عن استثمارات ذات مردودية موجبة وسريعة.واعتمادا على تقنية، BCG لتحليل الوضعية الإستراتيجية (منتج، السوق) تتركز نشاطات المؤسسة حول وضعية البقرة الحلوب و/ أو النجم.

2. سياسة المردودية – النمو– الإستقلالية المالية:

تعتبر هذه السياسة أكثر انسجاما في أهدافها، إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق مردودية عالية، وهذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، والذي يشكل الخيار الثاني في هذه السياسة؛ وتواجه المؤسسة عدة صعوبات ومخاطر تقنية وتجارية ومالية، تؤدي بها إلى الرفع من مستوى الاستدانة، وهذا له تأثير سلبي على الاستقلالية المالية، حيث تعتمد المؤسسة بشكل كبير على القروض البنكية لتغطية احتياجاتها المالية، والبحث عن الموردين الذين يمنحون آجال مالية طويلة لتسديد مستحقات التموين، وهذا يساهم في تحسين وضعية الخزينة، وتوفير السيولة المالية الضرورية لتمويل النمو.

---

[1] – إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر، ،2006ص 236

[2] – إلياس بن ساسي ويوسف قريش، "**التسيير المالي**"،الطبعة الأولى ،نفس المرجع السابق ، ص 237.

3. سياسة الإستقلالية المالية – المردودية – النمو:

المؤسسة تعطى أولوية للاستقلالية المالية على النمو، إلا أن هذا يتطلب تحسينا مستمرا وفعالا للمردودية من أجل ضمان تمويل احتياجاتها المالية من مصادر داخلية، والتقليل من اللجوء إلى الاستدانة. هذه السياسة تفوت على المؤسسة عدة فرص، سواء تلك المتعلقة بالنمو أو تلك التي تهدف إلى تحسين الوضعية التنافسية في السوق وضياع هذه الفرص في محيط غير مستقر أو عاصف، يؤدي إلى خروج المؤسسة من السوق والتوقف عن النشاط. إلا أنه من الممكن تبني هذه السياسة، في حالة اعتماد إستراتيجية للانسحاب من نشاط معين، أو حالة تشبع السوق بمنتوج المؤسسة الحالي.

4. سياسة الإستقلالية المالية – النمو– المردودية:

أولوية الاستقلالية تبقى قائمة في الوقت الحالي، لكن مع الاهتمام بالامتيازات التنافسية على المدى الطويل لذلك تتخلى المؤسسة عن هدف الربح حاليا، من أجل السيطرة على السوق مستقبلا وذلك بتطبيق الحواجز السعرية؛ أما النمو فيعد الخيار الثاني، وتواجه المؤسسة عدة صعوبات مالية، بسبب محدودية اللجوء إلى الاستدانة لذلك تعتمد على التمويل الذاتي في تمويل احتياجاتها؛ وهذا صعب التحقيق على المدى القصير بسبب التخلي عن هدف الربح، وبالتالي تدني مستوى المردودية، لذلك تقدم المؤسسة على التنازل عن بعض أصولها للتقليل من المخاطر المالية؛ على مستوى حافظة النشاطات، تتجه السياسة المالية نحو تمويل المنتجات الجديدة من الفوائض التي تحققها النشاطات التي تحتل وضعية البقرة الحلوب وفي نفس الوقت تتخلى عن منتجات التي تحتل وضعية المأزق

5. سياسة النمو – المردودية – الإستقلالية المالية:

أولوية النمو تفرض على المؤسسة عدة تحديات مرتبطة بمصادر التمويل حيث تلجأ المؤسسة بشكل واسع إلى الاستدانة مع أفضلية تحسين المردودية، بالمقابل تتخلى المؤسسة عن هدف الاستقلالية المالية من أجل توسيع وتنويع تشكيلة وسائل التمويل لتلبية الاحتياجات المالية للنمو، وتنويع المخاطر المالية على مجموعة من الوسطاء الماليين ترتيب الأولويات في هذه السياسة، يساهم بشكل كبير في تدعيم إستراتيجية النمو وخصوصا ما يتعلق بالجوانب التمويلية، إذ لا تفرض قيودا كبيرة على وسائل التمويل وبالتالي تهدف إلى تدعيم التمويل الذاتي بالتركيز على هدف المردودية، وتهمل عنصر الاستقلالية المالية،[1] وهذا يوسع من هامش المناورة التمويلية في حالة عدم

[1]–الياس ساسي، يوسف قريشي ، **التسيير المالي، الإدارة المالية**، نفس المرجع، ص 237.

كفاية التمويل الذاتي فتلجأ المؤسسة إلى الاستدانة بقيد واحد يتمثل في تحسين المردودية المالية باستخدام أثر الرافعة المالية.

6. سياسة النمو – الإستقلالية المالية – المردودية:

إتباع سياسة النمو في هذه الحالة مؤمن ضد المخاطر عن طريق تفضيل أولوية الاستقلالية المالية على المردودية لكن مع ضياع فرص تمويلية كبيرة، أهمها التمويل الذاتي بسبب تدني مستوى المردودية والتقليل من مستويات الاستدانة، من أجل تحقيق هدف الاستقلالية المالية. وهذا يجعل المؤسسة تتجه نحو اعتماد مكافأة رأس المال حيث تهدف إلى تدنية توزيع أربا الأسهم كوسيلة تمويل داخلي للنمو، وذلك رغم ما تحمله هذه السياسة من مخاطر اتجاه المساهمين، وآليات التعامل في سوق المال.[1]

المبحث الثالث : سياسة التمويل الذاتي في المؤسسة .

يعد التمويل الذاتي أحد المصادر الخاصة التي تستخدمها المنظمة لتمويل نشاطها،يسمح لها بتمويل استثماراتها دون اللجوء إلى مصادر خارجية ، أي أن التمويل يتم من أموالها الخاصة .

المطلب الاول :ماهية التمويل الذاتي .

يعتبر التمويل الدعامة الأساسية التي تمجأ لها المؤسسة لتوفير مستمزماتها الإنتاجية وتسديد جميع مستحقاتها ونفقاتها، وتختلف مفاييم التمويل باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إليه وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى اهم مفاهيم التمويل الذاتي المتمثلة في :

1- مفهوم التمويل الذاتي :

يقصد بالتمويل الذاتي مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية ويعتبر دليلا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة شح المصادر الخارجية خلال نشاطها .[2]كما يعتبر التمويل الذاتي عنصرا من عناصر التقييم المستعمل من طرف البنك لأن البنوك تشترط في الكثير من الأحيان على المؤسسات التي ترغب في الحصول على قروض أن لا يقل التمويل الذاتي للمشروع الاستثماري فيه عن نسبة معينة.

---

[1]- الياس ساسي، يوسف قريشي ، **التسيير المالي، الإدارة المالية**، نفس المرجع، ص237.

[2]- مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ،2004ص36 .

يعبر التمويل الذاتي عن مجموعة الأموال الأصلية الداخلية التي تم إنشاؤها بواسطة نشاط المؤسسة خلال فترة معينة والتي تستخدم بالتأكيد لتمويل نموها وإثراء أموالها الخاصة.[1]

التمويل الذاتي هو عملية تسمح للمؤسسة الاقتصادية من تحويل نشاطها وخاصة استثماراتها بوسائلها الخاصة ويشترط في المؤسسة التي تلجأ إليه تتمتع باستقلال مالي وميزانية ذاتي .[2]

يعتبر التمويل الذاتي المحور الأساسي للتمويل خصوصا في مرحلة النمو، حيث يساهم بشكل مباشر في تقليل من المصادر الخارجية للتمويل، وبالمقابل يلعب دور الطعم لجذب وتحفيز وسائل التمويل الخارجية عند اللجوء إلى الاستدانة أو فتح رأس المال للمساهمة ويمكن تعريف التمويل الذاتي على أنه تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمحتفظ بها كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية، أي تلك النتائج الإجمالية التي يعاد استثمارها في المستقبل بعد توزيع مكافأة رأس المال، لينتج عنها فائض نقدي محقق بوسطه النشاط المخصص لتمويل النمو المستقبلي. والشكل الموالي يوضح مراحل تشكل التمويل الذاتي[3].

إن التمويل الذاتي متكون من ثلاث عناصر أساسية هي: (مخصصات الامتلاك، مخصصات المؤونات، النتيجة الصافية) .[4]

التمويل الذاتي هو ذلك الجزء المتاح من قدرة التمويل الذاتي، أي هو الفائض النقدي الذي تحتفظ به المؤسسة بعد توزيعها للأرباح على ذوي الحقوق . [5]ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي _ الأرباح الموزعة

من التعاريف السابقة نستخلص أن التمويل الذاتي هو عبارة عن مصدر تمويلي متولد من نشاط جاري للمؤسسة الاقتصادية،ولها حرية التصرف في استخدامه دون شرط أو قيد، وذلك بتوجيهه لتمويل الاستثمارات المستقبلية، ويعتبر الضمان الوحيد على وجود المؤسسة الاقتصادية واستمرارها .

1-2- أهمية التمويل الذاتي :

---

[1] -Chiha.k, **Finance d'entreprise approche stratégique**, édition Houma, Alger, 2009, p92.

[2]- مصطفى رشدي شيحة، **اقتصاديات النقود والمصارف والمال**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ،1999، ص186

[3]- الياس بن ساسي ويوسف قريشي، **"التسيير المالي"**،الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2006ص421 . ،420

[4] - Mr. Khelifa hadj . **L'incidence fiscale sur l'autofinancement des entreprises (L'effet autofinancement)**. Mémoire de magister en Management. UNIVERSITE D'ORAN.2011.p01.

[5] -Farouk Hemici, Pierre Conso, **Gestion financière de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2002, p241.

باعتبار التمويل الذاتي أحد أهم العناصر الأساسية في تمويل المؤسسة، فإنه يمكن توجيهه في الاستثمارات (تمويل الأصول الثابتة) أو لتسديد جميع عمليات الاقتراض، إذ يجنب المؤسسة الاستدانة بطريقة مبالغ فيها وهذا باستخدام كلي للموارد الداخلية للمؤسسة. فنسبة مجموع الديون الطويلة والمتوسطة على التمويل الذاتي تمثل القدرة على التسديد، وهي مؤشر يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها من مصادرها الداخلية، وهذه القدرة تعتمد عليها البنوك كثيرا في إمكانية إعطاء قروض للمؤسسة .[1]

ومن الأهمية المالية والاقتصادية للتمويل الذاتي ما يلي : [2]

- ❖ يعد التمويل الذاتي محور عملية التمويل إذ يكتسي أهمية بالغة باعتباره نقطة انطلاق في أي مؤسسة، فمن غير المعقول الحصول على تمويلات خارجية دون وجود قدرة تمويلية ذاتية أولية لها، فهو الطريق الأنجع الذي يسمح لها بالبقاء في السوق بقوة هذا من جهة، ومن جهة أخرى هو العامل الذي يحرر المؤسسة من الاعتماد على التمويلات الأخرى؛
- ❖ يعتبر التمويل الذاتي مؤشرا يدل على مردودية المؤسسة وسلامة اختياراتها المالية؛
- ❖ يعتبر التمويل الذاتي محرك التنمية في المؤسسة باعتباره مورد متاح للمؤسسة عكس الموارد الأخرى التي تستغرق وقت كبير للحصول عليها، فالتمويل الذاتي يجنب المؤسسة بأن تكون مثقلة بالديون؛
- ❖ يشكل التمويل الذاتي متغيرا استراتيجيا في نمو المؤسسة وتوسيعها، فمن خلال وجود حجم التمويل الذاتي بقدر كاف تستطيع المؤسسة رفع درجة الاستغلال المالي وحرية اتخاذ القرارات. لذلك على المؤسسة استغلال كل الوسائل الضرورية لتحقيق تمويل الاستثمارات الجديدة عن طريق التمويل الذاتي، كما تسمح لها بحرية التصرف في استخدام مواردها وبالتالي حرية التسيير أي عدم وجود رقابة أو ضغوط خارجية كبيرة في التسيير.

لم تبقى أهمية التمويل الذاتي كما كانت عليه سابقا في كونها اتفاق بين الشركاء في تحقيق النتيجة وتركها في المؤسسة كاحتياط، وإنما هي ضرورة ملحة للاحتفاظ به كأداة لبعث الحياة في المؤسسة من جديد، فهو مرتبط إذا بفكرة تجميع رؤوس الأموال التي تؤدي إلى توسيع وسائل الإنتاج، وبالتالي فإنه يمثل القاعدة التي يمكن أن يطلق عليها اسم سياسة التمويل الناجحة.

ويمكن تلخيص أهمية التمويل الذاتي في النقاط الآتية :[1]

---

[1]- محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ،2000ص 298 .

[2] - Farouk Hemici, Pierre Conso, **Op Cit**, 2002, p248.

❖ تمويل الاستثمار التجاري أي تمويل النفقات المخصصة للتسويق وتوزيع منتجات المؤسسة؛

❖ يسمح بتمويل عمليات التوسع، والذي يتمثل في إضافة أصول جديدة (مباني، آلات وأدوات) بغرض توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة؛

❖ يسمح بإعطاء ضمان لتسديد الديون فهو مقياس لقدرة المؤسسة على الاستدانة، كما أن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة تمثل قدرتها على تسديد ديونها المالية، حيث أن أغلب البنوك تستعمل هذه النسبة لإعطاء قرار منح أو عدم منح قرض للمؤسسة الطالبة له؛

❖ يسمح بتغطية احتياجات دورة الاستغلال وتمويل الاستثمارات الجديدة حيث يؤخذ بعين الاعتبار في برامج الاستثمار

1-3- أنواع التمويل الذاتي :هناك نوعين من التمويل الذاتي المتمثل في :

- **تمويل ذاتي خاص بالمحافظة على مستوى النشاط**: هو عبارة عن التمويل الذاتي الذي هدفه المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تخصص أموالها لتحقيق الأهداف المسيطرة لا أكثر، ويتكون عموما من الإهتلاكات .
- **التمويل الخاص بالتوسع**: في بعض الأحيان نجد أن التمويل الذاتي يفوق الانخفاض الذي يحدث في عناصر الأصول، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى استعمال ذلك الفائض في شراء استثمارات جديدة أو زيادة مخزونها أو حتى زيادة رأس مالها، ومنه فإن هذا النوع من التمويل الذاتي يسمى بالتمويل الذاتي الخاص بالتوسع، والذي يشكل من الأرباح بعد اقتطاع الضريبة والتوزيع .[2]

المطلب الثاني : مكونات التمويل الذاتي

تتمثل مكونات التمويل الذاتي أساسا في : الاهتلاكات، الأرباح المحتجزة، المؤونات ،وسنتطرق في هذا المطلب الى هاته المكونات بالتفصيل .

---

[1]- محمد قراش ، "**دراسة التمويل الذاتي في المؤسسة من المنظور الجبائي** "(دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة الحراش)، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة،الجزائر ،2003-2004 ص 25 ،24.

[2]- فوزية ركيبي ، **الوظيفة المالية ووسائل التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، (مالية نقود وبنوك)، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، ،2010- 2011 ص 50.

1- الاهتلاكات:

نتيجة الاستخدام المستمر للأصول الثابتة في العملية الإنتاجية، فإنه سيأتي في الوقت الذي تصبح فيه هذه الأصول غير صالحة للاستعمال وبواسطة الاهتلاكات، تستطيع المؤسسة شراء أصول جديدة لتعويض الأصول التي اهتلكت كليا وأصبحت غير صالحة للاستعمال، ولهذا تعتبر الاهتلاكات أهم عنصر من عناصر التمويل الذاتي.

- إيرادات نقدية أعباء نقدية
- التدفق النقدي الإجمالي
- ضرائب على أرباح المؤسسة
- مؤونات
- التدفق النقدي الصافي
- توزيعات تمويل ذاتي
- اهتلاكات أرباح محتجزة احتياطات

1-2- تعريف الاهتلاكات: تعرف على أنها :

❖هي تقدير الخسارة الناتجة عن قيمة الأصل الثابت التي تهتلك عبر الزمن.[1]

❖هي مصروف لا يستخدم أموال الحاضر، وإن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيرادات واحتجازه لفترة إلى أن يحين وقت إحلال الأصول التي خصم لحسابها أقساط الاهتلاك .[2]

❖عرف المخطط الوطني المحاسبي (P.C.N) الاهتلاكات على أنها:"تمثل إثبات تناقص قيمة الاستثمارات وتسمح بإعادة تكوين رؤوس الأموال المستثمرة".[3]

❖وفق النظام المحاسبي المال (S.C.F) يعرف الاهتلاك على أنه"استهلاك للمنافع الاقتصادية المرتبطة بأصل عيني أو معنوي، ويتم توزيع المبلغ القابل للاهتلاك بصورة طردية على مدة دوام نفعية الأصل مع مراعاة القيمة المتبقية المحتملة للأصل بعد نهاية الخدمة أو عند انقضاء مدة نفعيته".[1]

---

[1]- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية، الجزائر، 1999،ص27 .

[2]- منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998،ص 82 .

[3]- عبد القادر بوعزة، "**التأثير الجبائي على اختيار مصادر تمويل المؤسسة** "(دراسة حالة مؤسسة صيدال)،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،غير منشورة، الجامعة المركزية بالجزائر قسم ما بعد التدرج، 2004 ص 08 .

ويلعب الاهتلاك دورا ماليا يتمثل في عملية إعادة تكوين الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة بهدف إعادة تجريدها في نهاية حياتها الإنتاجية بحيث يتم حجز المبالغ السنوية، لذلك تبقى تحت تصرف المؤسسة كتمويل ذاتي إلى يوم صرفها حيث أن مخصص الاهتلاك لا يخضع للضريبة، ولهذا كلما ازدادت المخصصات انخفضت قيمة الضريبة وأدى ذلك إلى تدعيم قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي. تجدر الإشارة إلى أن تسجيل الاهتلاكات يكون سنويا وبصورة إجبارية حتى وإن لم تحقق المؤسسة نتيجة إيجابية خلال الدورة المالية وبذلك تضاف إلى مجموع الأعباء التي تتحملها المؤسسة.

1-2- طرق حساب الاهتلاكات:

إن طريقة اهتلاك أي أصل هي انعكاس لتطور استهلاك الكيان للمنافع الاقتصادية التي يدرها هذا الأصل، تختلف وتتنوع طرق حساب الاهتلاك استجابة لعدة محددات منها: المحددات القانونية (التشريعات الضريبية)، المحددات التقنية للأصل المهتلك أو طريقة استخدامه،....الخ، فهذه المحددات تتدخل في تحديد الطريقة المستخدمة لإيجاد القسط المهتلك [2].وأهم طرق حساب الاهتلاكات المطبقة على الأصول الثابتة وفق النظام المحاسبي المالي تتمثل فيما يلي:

1-2-1- طريقة الاهتلاك الخطي(الثابت):

تقود إلى عبء ثابت على المدة النفعية للأصل، حيث تشكل أقساطه السنوية أجزاء متساوية ومتوالية، وتحدد بضرب القيمة الأصلية في معدل الاهتلاك، وفي نهاية العمر الإنتاجي للأصل تؤول قيمته الصافية إلى الصفر، علما أن:

قسط الاهتلاك= القيمة الأصلية × معدل الاهتلاك .

القيمة المحاسبية الصافية= القيمة الأصلية للأصل –مجموع أقساط الاهتلاك.

1-2-2- طريقة الاهتلاك المتناقص: تؤدي إلى عبء متناقص على مدة الأصل النفعية، هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة الاهتلاك الثابت إلا في أن أقساطها متناقصة، حيث تحدد أقساط الاهتلاك المتناقص بضرب القيمة المحاسبية الصافية للسنة (ن-1) في معاملات يحددها التشريع الضريبي، وكما هو الحال في الجزائر فإن المادة رقم 174 فقرة 2 من قانون الضرائب المباشرة الجزائري تحدد هذه المعاملات كالآتي:

---

[1]- جمال عمورة، "**الاهتلاكات وتدهور قيم التثبيتات في ظل النظام المحاسبي المالي الجديد ،SCF**"الملتقى الدولي حول "الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي الجديد وآليات تطبيقه في ظل المعايير المحاسبية الدولية ،IAS/IFRS"جامعة البليدة، ص 06 .

[2]- محمد قراش ، "**دراسة التمويل الذاتي في المؤسسة من المنظور الجبائي** " ،مرجع سبق ذكره، ص 31 .

1.5 إذا كانت مدة الاستغلال بين **3** و **4** سنوات؛

2.0 إذا كانت مدة الاستغلال بين **5** و **6** سنوات؛

2.5 إذا كانت مدة الاستغلال أكثر من **6** سنوات.

1-2-3- طريقة وحدات الإنتاج: يترتب على هذه الطريقة عبء يقوم على الاستعمال أو الإنتاج المنتظر من الأصل.

1-2-4- طريقة الاهتلاك المتزايد: تؤدي إلى عبء يتنامى تدريجيا على المدة النفعية للأصل إلى أن تنعدم قيمة الاستثمار.

وتكون الطريقة الخطية هي المعتمدة في حالة عدم التمكن من تحديد تطور استهلاك الكيان للمنافع الاقتصادية بصورة صادقة، كما يجب أن تدرس دوريا طريقة الاهتلاك، المدة النفعية والقيمة المتبقية في أعقاب المدة النفعية المطبقة على الأصول الملموسة.

2- الأرباح المحتجزة:

إن تحقيق الربح هو أحد الأهداف الأساسية والضرورية لكل المؤسسات، وهذا الربح تقوم المؤسسة بتجزئته إلى عدة أقسام فمنه ما يذهب إلى المساهمين ليوزع عليهم ومنهم ما تحتفظ به ويسمى هذا الأخير بالأرباح المحتجزة التي تمثل أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المؤسسة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل، وتعرف على أنها:

- ذلك الرصيد التراكمي لذلك الجزء من الأرباح السنوية الذي لم يتم توزيعه على ملاك المؤسسة، أو لم يتم تكوينه كاحتياطات لها، وتستخدم المؤسسة الأرباح المحتجزة لتمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطتها، كما تستخدمها لإجراء أي توزيعات على المساهمين في الحالات التي لا يتم فيها تحقيق أرباح، أو يتم فيها تحقيق خسائر، كما تعمل على دعم وتقوية المركز المالي للمؤسسة، حيث ترفع من نسبة حقوق الملكية إلى الاقتراض بشكل يؤدي إلى رفع القدرة الاقتراضية لها.[1] وإذا نجحت المؤسسة وحققت أرباحا تقوم عادة بتوزيع جزء منها والاحتفاظ بالجزء الآخر ليكون مصدرا لتمويل نمو المؤسسة، وفي المؤسسات الناجحة يكون هذا المصدر على مدى سنوات أهم من رأس المال المقدم من طرف المساهمين.

[1]- محمد شعبان، "**نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادي** (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ،2010 ص 08 .

- تمثل الأرباح المحتجزة أرباحا تحققت غير أن المؤسسة قررت احتجازها بدلا من توزيعها، وذلك بهدف استخدامها في تمويل استثمارات مستقبلية. [1]
- كما أنها عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته المؤسسة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو السنوات السابقة ولم يتم توزيعه، فبدلا من توزيع كل الفائض المتحقق على المساهمين قد تقوم المؤسسة بتكوين احتياطي وذلك بغرض تحقيق هدف معين مثل احتياطي لتجديد الآلات والمعدات والمباني أو احتياطي عام. وتتكون الأرباح المحتجزة مما يلي : [2]

❖الاحتياطي القانوني(الإجباري): وهو الحد الأدنى من الاحتياطي الذي لابد للشركة من تكوينه، حدده القانون بـ 5%من صافي الأرباح على أن لا يتعدى 10% من رأس مال الشركة، ويستخدم في تغطية خسائر الشركة وفي زيادة رأس المال.

❖الاحتياطي النظامي: يتم تكوينه طبقا للنظام الأساسي للشركة، حيث يشترط هذا الأخير وجوب تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة، وهو غير إجباري؛

❖الاحتياطات الأخرى: يجوز للجمعية العامة بعد تحديد نصيب المساهمين في الأرباح الصافية أن تقوم بتكوين احتياطات أخرى وذلك بالقدر الذي يحقق دوام ازدهار المؤسسة.

❖الأرباح المرحلة: ونقصد بها المبلغ المتبقي بعد عملية توزيع الأرباح السنوية والذي يقترح مجلس الإدارة ترحيله إلى السنة الموالية، ويستخدم كاحتياطي لمواجهة أي انخفاض في الأرباح المحققة في السنوات المقبلة التي قد تؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على إجراء توزيعات مناسبة على المساهمين.

3-المؤونات: [3]

يمكن أن تتعرض المؤسسة مستقبلا إلى خسائر أو أخطار محتمل وقوعها تنشأ عن النشاط العادي وأخرى تنشأ خارج النشاط، وتطبيقا لمبدأ الحيطة والحذر يجبر القانون التجاري الجزائري في مادته 718المؤسسات بضرورة تشكيل المؤونات حيث نصت على أنه "حتى وفي غياب أو عدم كفاية الأرباح يجب القيام بالاهتلاكات و

---

[1]- حسام الدين حليلو ، "**التمويل الذاتي وأثره في توليد وتجديد التثبيتات** ،(دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار)، ENSP مذكرة ماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 ص 09 .

[2]- إيناس صيودة، "**أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "(دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك) رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ، 2009 ص 36 .

[3]- زوليخة علال ، كميلة ليمان ، **دور التمويل الذاتي في دعم الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية** ،(دراسة حالة مطاحن مرمورة ،قالمة) ، مذكرة ماستر ، فرع علوم مالية تخصص مالية مؤسسة ، جامعة 8ماي 1945 ،قالمة ،2014 ،ص 26.

المؤونات اللازمة حتى تكون الميزانية مطابقة للواقع". فالمؤونة هي أموال تقتطع من الأرباح مخصصة لمواجهة الأعباء والخسائر محتملة الوقوع أو أكيدة الحصول. وتكوين هذه المؤونات يتقيد بعدة شروط منها

- أن تكون أسباب انخفاض قيمة الأصل المعني قد نشأت خلال نفس السنة.
- أن يكون وقوع النقص في قيمة الأصل محتمل.
- أن يكون تقدير هذا النقص موضوعي.

حسب النظام المحاسبي المالي تضم المؤونات كل مما يلي:

✓ **مؤونات الأعباء(خصوم غير متداولة)**: ينقسم هذا النوع إلى:

❖ **مؤونة المنح والالتزامات المتماثلة:** وتسجل فيها تعهدات المؤسسة والمتمثلة في المنح وتكملة المعاشات، العلاوات والتعويضات بغرض الحصول على المعاشات، والمزايا المتشابهة لصالح العمال أو الشركاء ومحاسبة مؤونة المنح والاشتراكات المتماثلة، يفرض على المؤسسة استعمال تقنيات تسمح بالتقييم الصادق لمبالغ المزايا المتراكمة من طرف العمال مقابل الخدمات المؤداة خلال الدورة الحالية والدورات السابقة.

❖ **مؤونات الضرائب:** ويسجل ضمن هذا الحساب كل التوقعات التي تجعل المؤسسة ستدفع أكثر من الضرائب المتوقعة بسبب توقع صدور قانون ضريبي يفرض أكثر مما هي عليه أو توقع فحص محاسبي شبه أكيد بفرض ضرائب إضافية أو توقع صدور قرار قضائي بدفع ضرائب إضافية ضد المؤسسة.

❖**مؤونة تجديد الأصول الثابتة في حالة توكيل (الامتياز):** وهي مبالغ تخصص لتجديد الأصول الثابتة الممنوحة لها قبل تحويلها إلى مانح الامتياز بعد انقضاء مدة الامتياز وهذا بموجب الواجبات التعاقدية المنصوص عليها في عقد الامتياز والحالة التي يجب أن تسلم عليها الأصول الثابتة المستعملة خلال فترة الامتياز والحكمة المتوخاة من استحداث هذا الحساب للقيم الثابتة الموجودة في حالة توكيل دون الأصول الثابتة العادية هو توقع الأخطار بسبب عدم ملكية الشيء من طرف المستفيد من التوكيل حيث يتوقع عدم معاملته كمعاملة المالك الأصلي للشيء وفي هذا النوع من المعاملة يتعرض الشيء الممنوح إلى أخطار غير متوقعة خلال فترة التوكيل.

❖**مؤونات أخرى للأعباء (خصوم غير متداولة):** وهي جميع المؤونات التي لا تنطبق عليها أي حساب من المؤونات السابق ذكرها وتخص أكثر من دورة مالية واحدة أي ثابتة نسبيا.

❖ **مؤونات تدني قيم المخزون:** نظرا لارتباط الأسواق العالمية وتقلبات الأسعار المرتبطة بالحالة الاقتصادية والسياسية في العالم، يمكن أن يؤثر ذلك بشكل مباشر في أسعار السلع والخدمات بالزيادة أو النقصان، ونظرا لأهمية الحياة الاقتصادية للمؤسسة فقد تؤثر سلبا في نشاط المؤسسات، واعتبارا لمبدأ الحيطة والحذر الذي

يفرض على الكيانات الأخذ بعين الاعتبار الخسائر وخاصة المتوقعة منها دون الإيرادات، فالمشرع الجزائري خص المخزونات بمجموعة من الحسابات للمعالجة المحاسبية لهذا النوع من الخسائر.

✓ **خسائر في القيم لحسابات الغير:**

قد يتعرض حساب المتعاملين لسبب أو لآخر إلى خسائر في القيمة لسبب اليأس من تسديد أحد المتعاملين لديونه نظرا لظروف قانونية قاهرة كالإفلاس أو ظروف طبيعية كالوفاة في بعض الحالات أو بسبب كوارث طبيعية، وينقسم حساب الخسائر في القيم لأحد حسابات الغير إلى:

❖خسائر في القيم على حسابات الزبائن: وهم أكثر حسابات المتعاملين تعرض لخطر عدم السداد بسبب كثرة التعامل مع هذا الصنف من المدينين الذين يعتبرون العمود الفقري لنشاط المؤسسة إذا حدث أن تمت خسارة في القيم لأحد حسابات الزبائن تسجل القيود المحاسبية

❖خسائر في القيم على حسابات المجموعة والشركاء: قد تتعرض حسابات المجموعة أو الشركاء إلى خسارة في القيم بسبب أو لآخر كالكوارث الطبيعية من الحرائق أو الأمطار...الخ، فكل حساب من هذه المجموعة يتعرض لخسارة في القيم.

المطلب الثالث : التمويل الذاتي والاستقلالية المالية .

إن تحقيق مستوى تمويل ذاتي مرتفع يمكن المؤسسة من اكتساب عدة ايجابيات أهمها تحقيق هدف الاستقلالية المالية والاستقرارية في التمويل، وذلك بالرغم من توافر عدة مصادر للتمويل تضمن للمؤسسة استقرار تمويلها كرفع رأس المال والاستدانة المتوسطة وطويلة الأجل، حيث يلعب التمويل دور مزدوج :[1]

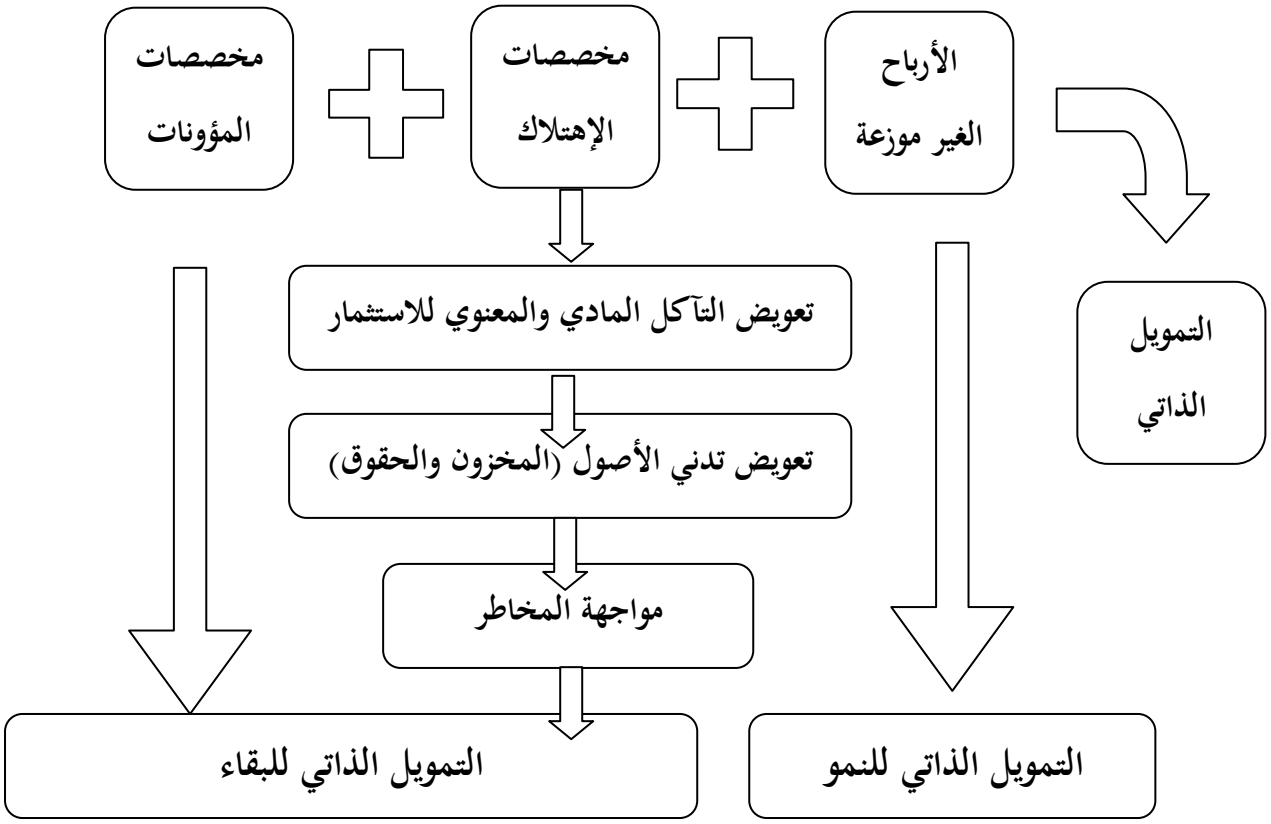
- يساهم في استبعاد المخاطر المتعلقة بالبيئة المالية، كالتوقف عن الدفع ومخاطر العسر المالي.
- يعتبر الركيزة الأساسية لإعداد مخطط التمويل، وذلك لأن الوسطاء الماليين لا يمنحون إعتمادات مالية إلا عند مستوى تمويل ذاتي، يضمن قدرة المؤسسة على السداد ويحقق الفعالية الاقتصادية للنشاط، أما في حالة ضعف التمويل الذاتي، تلجأ المؤسسة إلى فتح رأس المال للمساهمة وهذا يفقدها هامش المراقبة بشكل جزئي أو كلي حيث تخضع لقيود المساهمين وبالتالي ظهور صعوبات في استعادتها لقدرتها على التمويل الذاتي.

✓ **دور التمويل الذاتي في تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة:**

[1]– إلياس بن الساسي ، ويوسف قريشي ، "**التسيير المالي**"،الطبعة الأولى، **مرجع سبق ذكره**، ص 242.

إن بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها، يتوقف على وضع أهداف طويلة المدى وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، وتهدف الإستراتيجية المالية إلى أهداف عديدة، أهمها الحفاظ على الموارد المالية، وتحقيق معدلات نمو تساير على الأقل معدلات نمو السوق والمؤسسات المنافسة؛ تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي بشكل أساسي لتحقيق هدف البقاء والنمو، وذلك من خلال العناصر المكونة لرصيد التمويل الذاتي، موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): التمويل الذاتي للبقاء والنمو



المصدر: إلياس بن ساسي، ويوسف قريشي ، "**التسيير المالي**"،الطبعة الأولى مرجع سبق ذكره، ص 243.

المبحث الثالث : التمويل الخارجي

في الغالب ما تكون المؤسسة غير قادرة على تمويل نفسها ،مما يدفعها الى التفكير في البحث عن طريقة ثانية لتمويل احتياجاتها من خلال اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في السوق.

المطلب الأول : ماهية التمويل الخارجي

ويعتمد حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي والاحتياطات المالية للمؤسسة، أي أنه مكمل للتمويل الداخلي لتغطية المتطلبات المالية ، وفي هذا المطلب سنناقش تعريف التمويل الخارجي وأهميته بالنسبة للمؤسسة .

1- تعريف التمويل الخارجي :

تعددت الآراء والتعاريف حول موضوع التمويل الخارجي لدرجة يصعب وضع تعريف محدد ودقيق، وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

- يقصد بالتمويل الخارجي جميع الأموال التي تأتي من مصادر خارجية وهو يعتبر مكمل للتمويل الداخلي حيث إذا لم يكفي التمويل الداخلي فإن المؤسسة تلجأ إلى الاقتراض من البنوك أو عن طريق طرح أسهم للاكتتاب العام أو أسهم قابلة للتداول في البورصة؛[1]

- كما يعرف التمويل الخارجي بأنه انتقال رؤوس الأموال الخارجية من بلد إلى أخر، وقد عرف ستراك رأس المال الأجنبي بأنه أي تدفق للموارد الاقتصادية خارج الدولة صاحبة الموارد الاقتصادية ويشمل ذلك المساعدات والقروض والاستثمار الأجنبي المباشر؛[2]

- التمويل الخارجي هو كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية ويتوقف حجم التمويل الخارجي على حجم التمويل الداخلي واحتياجات المؤسسة المالية أي أنه مكمل للتمويل الداخلي لتغطية المتطلبات المالية؛[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمويل الخارجي على أنه كافة الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من أطراف خارجية ويتم الحصول على هذه الأموال بطريقة مباشرة عن طريق التوظيف المالي أو بطريقة غير مباشرة عن طريق طلب قرض .

---

[1]- شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص138 .

[2]- حسن الباشا، **التمويل الخارجي وأثره عمى البيكمة في القطاعات**، الطبعة العربية، دار الايام لمنشر والتوزيع، الاردن، ،2013ص 19.

[3]- عبد الغفار حنفي، **الادارة المالية المعاصرة**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ،1993ص443 .

2- خصائص التمويل الخارجي :

يتصف التمويل الخارجي بخاصيتين أساسيتين يكون ليما دور كبير في القرار المالي الذي تتخذه الادارة المالية في تحديد اعتماد أي منها وهاتين الخاصيتين هما :[1]

- الدخل المتوقع تحقيقه:

إن الدخل معروف بالزيادة في الدائنة من الهيكل التمويلي والتي تؤدي في معظم الحالات إلى زيادة معدل العائد وتكون هذه الزيادة أكبر من معدل الزيادة الذي يتحقق لو كانت الإضافة عن طريق إصدار أسهم جديدة في حالة شركات الأسهم، ففي حالة الاعتماد على الدائنين الخارجيين يتم توزيع الأرباح الصافية على عدد أكبر من المساهمين أو حملة الأسهم في حالة الاعتماد على التمويل الداخلي بإصدار أسهم جديدة مثلا، إلا أن قرار الاعتماد على التمويل الداخلي يكون قائما في حالة كون تكلفة الفائدة المدفوعة على التمويل الخارجي أكبر من معدل عائد الأسهم منسوبا بالسعر مع الأخذ بعين الاعتبار عنصري المخاطرة والمرونة.

●الاستحقاق :

أي أن لمقرض أجالا واضحا ومحددا يجب سداده في تاريخ معين حدد سلفا عند الاقتراض بين المشروع والدائنين وتقسم القروض إلى قروض قصيرة الأجل التي تكون مدة سداده سنة واحدة، وقروض متوسطة الأجل تستحق السداد بعد 3- 5سنوات، وقروض طويلة الأجل الأكثر من ذلك، وبوجه شبه إجمالي على هذا التقسيم، إلا أنه يظل احتياطيا، وفي حالة عدم سداد القرض لأي سبب من الأسباب فإن المشروع يتعرض لوضع خطير قد يعتمد وجوده واستمراره في ميدان العمل ذلك لأن الدائنين سوف يستولون على الأصول أو قد يضعون المشروع في موضع تصفية أعماله في حين تعتبر أموال المالكين الممثلة بحق الممكية استثمار دائما في المشروع إذ لأنه لا يوجد تاريخ محدد لاستردادها ولا يوجد استثمار اتفاق بهذا الخصوص، أما إذا أراد المالك استردادها فإما أن يجد شخصا أخر يشترى حصته في المشروع أو قد يتقدم ببيعها لهم في المشروع سواء كانوا عاملين في المنشأة، أو المستثمرين الأخرين أو أن يطلب تصفية المشروع وهذا يتوقف على حجم ومركز المشروع، وعلى قدرة المالك وموقفه في اتخاذ مثل هذا الإجراء.

3- أهمية التمويل الداخلي :

تكمن أهمية التمويل الخارجي في :[2]

---

[1]- عدنان هاشم السمرني، **الإدارة المالية**، دار زبران لمنشر والتوزيع، عمان، ،1997ص214 .

[2]- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 443 .

– يمكن للمؤسسة من استغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي مما يمكنها من اختيار مشاريع استثمارية ذات مردودية؛

– زيادة الطاقة الإنتاجية وذلك باستخدام الأموال المتحصل عليها من أطراف خارجية في شراء تجهيزات وغيرها التي تمكن المؤسسة من زيادة قدرتها على الإنتاج؛

– يمكن المؤسسة من قدرتها على البقاء والاستمرار؛

– زيادة رأس مال المؤسسة؛

– تغطية العجز المالي لمؤسسة؛

– يساعد على تسديد المصاريف الاستثنائية.

المطلب الثاني : أشكال التمويل الخارجي .

يأخذ التمويل الخارجي أشكالا أهمها: [1]

1– المساعدات الخارجية :

يمكن تعريف المساعدات الخارجية على أنها مجمل انسياب رؤوس الأموال من الدول المتقدمة والمؤسسات الدولية والدول النفطية، وفقا لشروط وقواعد ميسرة بعيدا عن القواعد والأسس التجارية والمالية السائدة في الأسواق المالية الدولية، مما يقلل من أعباء خدمة هذه التدفقات المالية على الدولة المستقبلة ليا.

– وفي ضوء ذلك يمكن التمييز بين ثلاث أشكال من المساعدات وهي: القروض الميسرة، الهبات أو المنح، المساعدات الغذائية و الفنية؛

– فالقروض الميسرة تمتاز عن القروض التجارية بما يسمى بعنصر الهبة، والمتمثل بالشروط المالية التي تمنحها الدول المانحة للدول المستقبلة.

– أما الهبات فهي التي تقدم لتمويل مشاريع صغيرة ومحدودة مثل: مشاريع القطاع الخاص، و المشاريع الاجتماعية، أو من أجل تشجيع الصناعة، والهدف من تقديم هذه المساعدات هو تحسين الأوضاع الاجتماعية والمعيشية للدولة المستلمة لها؛

– أما المساعدات الغذائية والفنية فتشمل الاستشارات والدراسات ووضع برامج التدريب وكذلك تقديم المعدات والآلات والمنح الدراسية بالإضافة إلى تقديم الغذاء والدواء وغير ذلك من متطلبات الحياة والعيش الكريم.

2– القروض الخارجية :وهي الأموال التي تقترضها مصادر الإقراض الأجنبية المتعددة إلى الدول النامية بناء

[1]– سامر عمي عبد البادي ، **التمويل الخارجي وأثره عمى الفجوات الاقتصادية**، دار الأيام لمنشر و التوزيع، عمان، ،2013،ص60 .

على مجموع من القواعد والأسس المالية التجارية السائدة وفق لظروف السوق مع التعهد بردها ودفع فائدة عليها حسب ما هو متفق عليه .

ويمكن تلخيص الأسباب الرئيسية الداعية للحصول على القروض الخارجية هي قصور التمويل المحلي عن الوفاء بالاحتياجات التمويلية للمشاريع التنموية، بالإضافة إلى ما قد تحققه القروض الخارجية من مصالح وفوائد لكل من الدول المقترضة والمقرضة على حد سواء .

3- الاستثمار الأجنبي :وهو الاستثمار الناشئ نتيجة انتقال رؤوس الأموال الأجنبية بالإضافة لمختلف الموارد الاقتصادية بين دول العالم المختلفة بهدف جني الأرباح وتعظيم المنافع المتحققة، وهناك عدة تعريفات للاستثمار الأجنبي، فالبعض عرفها على أنها تلك المشروعات المملوكة للأجانب سواء كانت الملكية كاملة أو بالاشتراك بنسبة كبيرة من رأس المال الوطني، بما يكفل لها السيطرة على إدارة المشروع، والبعض الأخر عرف الاستثمار الأجنبي بأنه أي تدفق للموارد الاقتصادية بهدف استخدامها خارج الدولة صاحبة تلك الموارد، ويشمل ذلك المساعدات والقروض والمشاركة مع رأس المال الوطني في تأسيس المشاريع المختلفة .

- وبشكل عام وعند الحديث عن الاستثمارات الأجنبية فإنه يتم التمييز بين نوعين هما:

3-1-الاستثمار الاجنبي المباشر :وهو أكثر أنواع الاستثمار الأجنبي إثارة للجدل نظرا لتعدد مصادره وأشكاله واثاره بالنسبة للدولة المستقبلة له ، فالاقتصادي برتان عرفه على أنه الاستثمار الذي يتطلب الإشراف والسيطرة على المشروع الاستثماري، أما كنونة فقد عرفه على أنه ممارسة رأس المال الأجنبي لنشاط معين في بلد أخر سواء كان في مجال الصناعة الاستخراجية أو التحويمية؛

3-2- الاستثمار الاجنبي الغير المباشر :ويتمثل ذلك في شراء الأوراق المالية والسندات والمشاركة في مختلف المشاريع القائمة في أي دولة أجنبية، ولا يمتاز هذا الاستثمار بالسيطرة على المشاريع القائمة في أي دولة أجنبية، ولا يمتاز كذلك بالسيطرة على المجال الذي يساهم فيه، نظرا لضعف مساهمته في المشاريع المستثمر فيها .

المطلب الثالث : مصادر التمويل .

يشمل العرض الخارجي كافة الأموال التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها من مصادر خارجية، حيث يعتبر مكملاً للتمويل الداخلي وذلك لتغطية ومقابلة المتطلبات المالية للمؤسسة. وفي مصدر التمويل هذا هناك مصادر تمويل طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، وكذلك مصادر قصيرة الأجل، كما سنفصل كل واحد منها في هذا المطلب.

✓ **أنواع التمويل قصيرة الأجل :**

وهي من بين المصادر التي تلجأ إليها منظمات الأعمال عندما تكون مصادر التمويل الداخلية غير كافية لمواجهة توسعاتها الاستثمارية واحتياجاتها التشغيلية، أو لكونها لا ترغب في استعمال المزيد من الأسباب تتعلق بالربحية أو توقيت تدفقاتها النقدية، ويساعد المؤسسة في الحصول على احتياجاتها التمويلية وجود سوق مالي متطور وكفى بحيث تتوفر لدى المؤسسة الطالبة للتمويل الشروط الواجب توفرها في كل مقترض ويستعمل التمويل قصير الأجل بشكل رئيسي لأجل الاستثمار في الأصول المتداولة، وذلك لكونها تتناسب من حيث سرعة تحويلها إلى نقد مع طبيعة هذه القروض، لاسيما وأنه يفترض أن يتم تسديد القروض قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة تتناسب في طولها في معظم الأحيان مع طول الدورة التجارية للشركة.[1]

ويتكون التمويل قصير الأجل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي بالإضافة إلى التمويل عن طريق المستحقات .

- **الائتمان التجاري :**

يعرف بأنه الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد للمشتري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضاعة بغرض إعادة بيعها أي أن الائتمان التجاريُ يمكن المؤسسة من شراء وتدبير احتياجاتها من المواد الأولية ومستلزماتها السلعية من مؤسسة أخرى على أن يتم سداد قيمة الشراء في فترة لاحقة، وتظهر قيمة هذه المشتريات والتعامل في دفاتر المؤسسة المشتراة محاسبيا كحساب الدائنين يحتاج المشتري إلى حساب الائتمان التجاري في حالة عدم الكفاية في رأس المال العامل المقابلة الحاجات الجارية، وعدم مقدرته على الحصول على القروض المصرفية وغيرها من القروض قصيرة الأجل ذات التكلفة المنخفضة، ومن ناحية أخرى فإن رغبة الدائنين التجاريين في منح هذا النوع من الائتمان تتوقف على مجموعتين من العوامل عوامل شخصية وأخرى ناشئة عن الحالة التجارية والتنافسية. [2]

- **الائتمان المصرفي :**

تعتمد المؤسسات التجارية والصناعية في ممارسة أنشطتها اعتمادا كبيرا على البنوك وذلك في مجالات عديدة أمنها تسهيل عمليات الدفع والاستيراد والتصدير، إلى جانب توفير الائتمان اللازم لتوفير احتياجاتها في النمو والتطور، وتعتبر البنوك التجارية أهم مصدر من مصادر التمويل المتاحة للمؤسسات التجارية والصناعية على حد سواء،

---

[1]- فيصل محمود الشواوة،**مبادئ الإدارة العامة**، الطبعة الولى،دار الميسر للنشر والتوزيع، الاردن ، 2013،ص 86

[2]- فيصل جميل السعايدية ، و عبد الله فريد نضال، **الملخص الوجيز في الإدارة والتحليل المالي**. (الطبعة الاولى المحرر) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ،2004، ص 60-61

وتتعامل هذه الأخيرة أيضا بالائتمان المصرفي من خلال الحاجة إلى عدة مسائل تتعلق باختيار نوع التمويل الذي تحتاج إليه والبنك الذي تتعامل معه، خاصة وأن قدرة البنوك على الاستدانة غير مطلقة بل هي محدودة بمجموعة من العوامل منها: [1]

-رأسمال البنك واحتياطاته المختلفة.

-حجم الودائع.

-مستوي الودائع واستقرارها.

- التمويل عن طريق المستحقات ويتمثل في تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المؤسسة والتي لم يتم سداد تكلفتها، وعادة ما تتمثل هذه المستحقات في مبالغ الضريبة المستحقة اقتطاعات الضمان الاجتماعي بعض الأجور الأخرى...الخ

تلجأ مؤسسات الأعمال إلى هذا النوع من التمويلات لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة حيث أن أجور العاملين ما تدفع في نهاية كل شهر واحتفاظ المؤسسة لهذه الأجور لمدة أخرى بعد نهاية الشهر من شأنه أن ينتج لها قدرة تمويلية بقيمة هذه الأجور، نفس الشيء يمكن تطبيقه على مستحقات أخرى مثل الضرائب أو اقتطاعات اجتماعية، وبالرغم من إتاحة هذه المصادر إلا أنه من الأفضل عدم تمادى المؤسسة في استعماله لما قد يسببه من عدم الرضا لدى العاملين.[2]

✓ القروض المباشرة متوسطة الأجل

يمثل هذا النوع القروض التي تلزم المؤسسة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة لشروط الاتفاق مابين المؤسسة وما بين المقرض، وذلك فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وتاريخ السداد، وتتراوح فترة الاقتراض مابين ثلاثة إلى خمسة عشر عاما وتحصل الشركات على هذا النوع من القروض من المؤسسات المالية المختلفة كالبنوك أو شركات التأمين أو بعض الهيئات العامة ومن مميزات هذا النوع من التمويل هو السرعة في عملية التمويل وكذلك المرونة في حالة حدوث أي تغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.[3]

---

[1]- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الولى المحرر ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ،2008 ، ص411-412.

[2]- أحمد بوراس، **تمويل المشآت الاقتصادية** ، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2008 ،ص 41.

[3]- محمد صالح الحناوي، و مصطفى نهال فريد،**الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الاعمال**، الدار الجامعية ،مصر ،2005 ،ص 278-279.

- **التمويل بالاستئجار :**

هو نظام متكامل وفعال في عصرنا الحاضر، ويتمثل في الحصول على أصل من الأصول للانتفاع به وحيازته لفترة زمنية معينة، مقابل دفع مبالغ محددة بمواعيد متفق عليها للمؤجر.

وينقسم التمويل بالاستئجار إلى قسمين :

- ✓ **الاستئجار المالي** :وهو متوسط الأجل، لا يحق فيه للمستأجر فسخ العقد، إضافة إلى ذلك انه يعتبر عادة إيجار مردود بمعني أنه يدخل في حساب الأجرة وتغطية ما يتكبده المؤجر لنفقات مقابل شراء معدات مؤجرة وأي نفقات إضافية، وتتسم المعدات المؤجرة في كونها لأغراض إنتاجية وتجارية وليس لأعراض استهلاكية، حيث إن المستأجر هو الذي يحدد مواصفاتها ومن المورد الذي يختاره.
- ✓ **الاستئجار التشغيلي** :يقوم على فكرة الانتفاع من خدمات الأصل دون أن ينتهي ذلك الانتفاع بتملكه ويطلق عليه تأجير الخدمات.[1]
- ✓ **التمويل طويلة الأجل :**

نتيجة كبر حجم المؤسسات وتوسع نشاطاتها وزيادة الطاقة الإنتاجية لها، كل هذا يدفعها إلى زيادة اللجوء إلى مصادر تمويل طويل الأجل، هذا النوع من التمويل يستحق بعد فترة زمنية تزيد عن السنة، ويمكن تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل إلى أموال الملكية والأموال المفترضة.

ويحتوي على نوعين أساسين وهما أموال الملكية والأموال المقترضة: [2]

●أموال الملكية قبل أن نتطرق إلى مفهوم الأسهم العادية والممتازة نقوم أولا بالتعرف على مفهوم السهم بصفة عامة السهم.

السهم هو عبارة عن حصة في ملكية المؤسسة وفي حصة رأس مالها، يحق لصاحب السهم المشاركة في أرباح الشركة بعد تسديد التزاماتها اتجاه الآخرين.

وتنقسم أموال الملكية إلى كل من الأسهم العادية والأسهم الممتازة إضافة إلى الأرباح المحتجزة.

---

[1]– طه محمد طه أبو العلا، **الايجار التمويلي الحقيقي للمعدات الإنتاجية**، منشأة المعارف ، مصر ،2005،ص 12.

[2]– زوينة مخلل،**مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة**. أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية، تخصص محاسبة، بسكرة ،2019-2020 ، ص 73.

– **الأسهم العادية** :تعد الأسهم العادية أحد أشكال التمويل الخارجي طويل الأجل بحيث يعرف السهم العادي بأنه عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاكك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة الذي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل جميع الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة.

–**الأسهم الممتازة** :إن التمويل بالأسهم الممتازة يجمع بين خصائص التمويل بالأسهم العادية والسندات ويعرف هذا التمويل بأنه حصة في رأس المال الشركة ولها نسبة ثابتة من الأرباح ورغ هذا فإن الشركة غير ملزمة بدفع قيمة الأرباح في حالة تحقيق الخسارة.

– **الأرباح المحتجزة** :هي الجزء من الفائض بعد توزيع جزء من الأرباح على المساهمين في الشركات الخاصة، وما يسبق هذا التوزيع من تجنب الاحتياطات، والذي يظهر في الميزانية العامة للمؤسسة ضمن عناصر حقوق الملكية.

●**أموال مقترضة** :

تتكون الأموال المفترضة من نوعين أساسين هما السندات والقروض طويلة الأجل.

– **السندات** :يعرف السند بأنه ورقة حالية لها قيمة اسمية ومعدل عائد سنوي أو نصف سنوي وتاريخ استحقاق مثبت على أصل الورقة، وأن هذه الورقة تمثل التزام الشركة المصدرة واعترافها بمديونية القيمة الاسمية للورقة والتزامها بتسديد الفوائد المتحققة على تلك المديونية بتواريخ الاستحقاق" كما يمكن تعريف السند بأنه: "من أهم المنتوجات التي تمثل دينا على المؤسسة، وهي وسيلة تستعملها المؤسسات للحصول على رؤوس الأموال في شكل ديون طويلة الأجل، عندما لا تكفي في الأموال الخاصة التي يقدمها المساهمون لتمويل المشاريع، وذلك فإن حملة السندات ما هم حقيقة الأمر إلا دائنين للمؤسسة.

للسندات أنواع متعددة يمكن تلخيصها كالتالي:

- **السندات المضمونة** :وهي سندات تصدرها المؤسسة بضمان رهن عقاري أو أي ضمان أخر.
- **السندات الغير مضمونة** :وهي السندات التي لا تصدر بأي ضمان
- **السندات القابلة للتحويل بالأسهم** :وهي السندات التي يمكن استبدالها بأسه عادية.

– **القروض طويلة الأجل** : بعد الاقتراض طويل الأجل أحد النشاطات الرئيسية المؤسسات الاستثمارية بشتى أشكالها، بحيث تعتبر المؤسسة المالية الطرف الوسيط بين مدخري الأموال ومستخدميها، ومن أمثلة المؤسسات المالية البنوك التجارية بنوك الاستثمار، وشركات التأمين، فهذه العروض في حيازة من عقد يتم بين المؤسسة المالية والمؤسسة الطالبة القرض، ويتم تحديد بنود وشروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين بحيث تشتمل بنود هذا العقد على ما يلي:

- قيمة القرض.
- مدة القرض وميعاد استحقاقه.
- معدل الفائدة وكيفية تسديد الفوائد.
- ضمانات العقد إن وجدت في حالة القرض المكفولة بضمانات.

خاتمة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بتحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسة وذلك بعتبار قياس الأداء المالي مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخلاص نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية، ومن ثم واقع الاستقلال المالي في الاقتصاد للمؤسسة في الجزائر . كما تم تطرق إلى الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي لاستقلالية حيث تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات التقليدية في عملية تقييم الأداء المالي، ومع التطور التدريجي للبيئة الاقتصادية والمالية للمؤسسات، أصبح التقييم المحاسبي للأداء لقد تم تجاوزه والتحول نحو التقييم الاقتصادي له، ومن بين أكثر الطرق الاقتصادية أو الحديثة لتقييم الأداء نجد القيمة الاقتصادية المضافة. والقيمة السوقية المضافة، ومؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار.

التمويل باعتباره أحد الركائز الأساسية لنشاط المؤسسة وضمان استمرارها، وذلك بإمدادها بالأموال الازمة في الأوقات المناسبة، التمويل الذاتي في المؤسسة الاقتصادية، انه ذو طبيعة إستراتيجية، حيث في جميع الحالات يظل النمو ممثلا في نمو الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة. ويتطلب تنفيذ النمو الإعداد المسبق لوسائل التمويل بصفة عامة، والتي تعتمد على التمويل الذاتي، فرض زيادة رأس المال ثم الاستعانة بالأموال الخارجية. فيعتبر النمو الداخلي ظاهرة ديناميكية في ضوء مجموعة من المعايير الاقتصادية والمالية.

كما أن للمؤسسة مصادر تمويل مختلفة يمكنها اللجوء إليها. هناك مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية. تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي لعدم كفاية التمويل الداخلي، وذلك لتلبية احتياجاتها من خلال الاعتماد على مصادر مختلفة، حيث تلجأ إلى مصادر التمويل المملوكة والتي تتمثل في كلا النوعين من الأسهم العادية. وقد يلجأ أصحاب الأقساط إلى مصادر التمويل المقترضة، والتي تشمل بشكل رئيسي القروض طويلة الأجل وقروض السندات. وقد تلجأ أيضًا إلى مصادر تمويل متوسطة الأجل مثل تمويل الإيجار و التمويل قصير الأجل، والذي يشمل الائتمان التجاري، والائتمان البنكي، والأوراق التجارية، وعلى المؤسسة الاختيار بين هذه المصادر.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتبين تأثير تطبيق الاستقلالية المالية على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من أجل تحقيق الاستقلالية المالية. وعلى وجه التحديد مؤسسة البلاستيك لولاية المدية ، وهو ما نبرزة في الدراسة التطبيقية .

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لعلاقة النمو بالاستقلالية المالية لمؤسسة البلاستيك

الفصل الثالث : دارسة تحليلية لعلاقة النمو باستقلالية المالية لمؤسسة البلاستيك

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة .

المطلب الثاني: الهيكل والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة

المطلب الثالث: البنية التحتية للمؤسسة والموارد البشرية.

المبحث الثاني: التحليل مؤشرات الإستقلالية المالية للفترة (2021_2023).

المطلب الأول: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التسيير.

المطلب الثالث: التحليل بواسطة مؤشرات النسب المالية.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لعلاقة النمو بالاستقلالية المالية لمؤسسة البلاستيك

تمهيد:

بعد أن إستعرضنا في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بالإستقلالية المالية ومؤشرات قياسها وكذا التعرف إلى الدراسات السابقة حول الموضوع، وكذا الاستقلالية المالية في المؤسسة وأثرها على النمو كونه خيار استراتيجي، لا بدلنا الآن من تجسيد ذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية تحليلية تدعم الجانب النظري، وذلك بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي لصناعة البلاستيك للفترة ما بين (2021-2023) من خلال تحليل وضعيتها المالية عن طريق حساب بعض المؤشرات التي تساعدنا في فهم وتحقق من الإشكالية المطروحة وهذا ما سنقدمه في دراستنا التطبيقية .

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية.

تعتبر الشركة الوطنية للتحويل الأولي للمواد البلاستيكية بالمدية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في مسيرة التنمية الاقتصادية في السوق الوطنية، باعتبارها رائدة في مجال صناعة البلاستيك منذ نشأتها.

نحاول من خلال هذه الدراسة التعريف بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية ، ثم تقديم عرض عن نشاط المؤسسة وتطورها، ومن ثم نناقش هيكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتقنيات والتقنيات المختلفة المستخدمة في عملية الإدارة والإنتاج، وكذا البنية التحتية والموارد البشرية للمؤسسة.

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

تظم ولاية المدية وحدات صناعية عديدة تدعم النشاط الاقتصادي بها وتجعلها قطبا مهما ، من بينها نجد المؤسسة الوطنية للتحويل الأولى للبلاستيك Soexplast بالمدية .

1- نشأة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك .

تعتبر المؤسسة الوطنية للتحويل الاولي للبلاستيك أحد الفروع التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك الذي يتواجد مقره الرئيسي بولاية سطيف والذي يضم 09 وحدات إنتاجية تساهم بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الوطني .

وبمقتضى المرسوم رقم 102/08 المؤرخ في جمادى الأوللسنة 1400هـ الموافق ل 06 أفريل 1980م أنشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط لبلدية ذراع السمار بولاية المدية – سابقا - ،وفي 05 فيفري 1996م تحولت هذه الأخيرة إلى شركة عمومية ذات أسهم (شركة مساهمة SPA) تابعة للشركة القابضة العمومية صيدال . وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية وذلك منذ سنة 2000 م لكنها مازالت تابعة للقطاع العام تحت إسم المؤسسة الوطنية للتحويل الاولي Soexplast.[1]

2- **التعريف بالمؤسسة** : مؤسسة Soexplast للبلاستيك هي مؤسسة عمومية إقتصادية تم تأسيسها في بداية عام 1980م برأس مال مقدر 55000000 دج ، وكان الانطلاق الفعلي في مزاولة الانتاج سنة 1981م بعد تدشينها قبل الرئيس الشاذلي بن جديد ،ويقدر رأس مالها الأن ب 347900000دج .

[1]- معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين .

تقع هذه المؤسسة بالضبط ببلدية ذارع السمار على بعد 04 كلم غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 18كلم وتقدر مساحتها حوالي ب 4.7 هتكار ،ويتمثل نشاطها الاساسي في تحويل المواد البلاستيكتية حيث تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية النظرية 9000طن/سنويا ،أما الطاقة الحقيقة ب 3400 طن/سنويا .[1]

3_اهداف وأهمية المؤسسة

بعد الحصول المؤسسة الوطنية للتحويل الآلي للبلاستيك على الإستقلال الذاتي في التسيير وتحويلها إلى شركة عمومية ذات أسهم دخلت كغيرها من المؤسسات الإقتصادية حيزة إقتصاد السوق ، اذا انها تسعى خلال نشاطها الأساسي والمتمثل في تحويل البلاستيك إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي أهمها مايأتي.

1_اهداف المؤسسة الوطنية التحويل الأولي للبلاستيك :

تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن توضيحها في مايلي :

- تحقيق أرباح ونتائج إيجابية، من أجل توسيع نشاطها والصمود أمام المنافسة المحلية والأجنبية .
- ترقية وتحسين جودة الصناعات والمنتجات الوطنية للبلاستيك والمطاط من اجل مواجهة المنافسين .
- المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلية بمختلف منتجات البلاستيك وتخفيض الواردات من هذه المنتجات .
- العمل على جلب عدد كبير من العملاء والمؤسسات مثل تعاونيات الفلاحة للبيوت البلاستيكية القطاع الصحي كصيدال ومختلف مشتقات ، قطاع الصناعة الغدائية ،وغيرها من القطاعات الإقتصادية .
- العمل على إنتاج نوعية جيدة من المنتجات البلاستيكية بمختلف أنواعها لمنافسة الإنتاج الأجنبي .
- توسيع وتطوير المؤسسة الصناعية لقطاع البلاستيك والمطاط بذارع السمار لولاية المدية.

3- أهمية المؤسسة:

تبرز أهمية المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الإقتصادي ،حيث تقوم بتزويد السوق المحلي بمختلف المنتجات البلاستيكية مثل أكياس الحليب ،واشرطة البيوت البلاستيكية وغيرها من المنتجات وفي بعض الأحيان يتم تزويد السوق الدولي ايضا.

[1]- معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني:الهيكل والتكنولوجيا المستعملة في المؤسسة

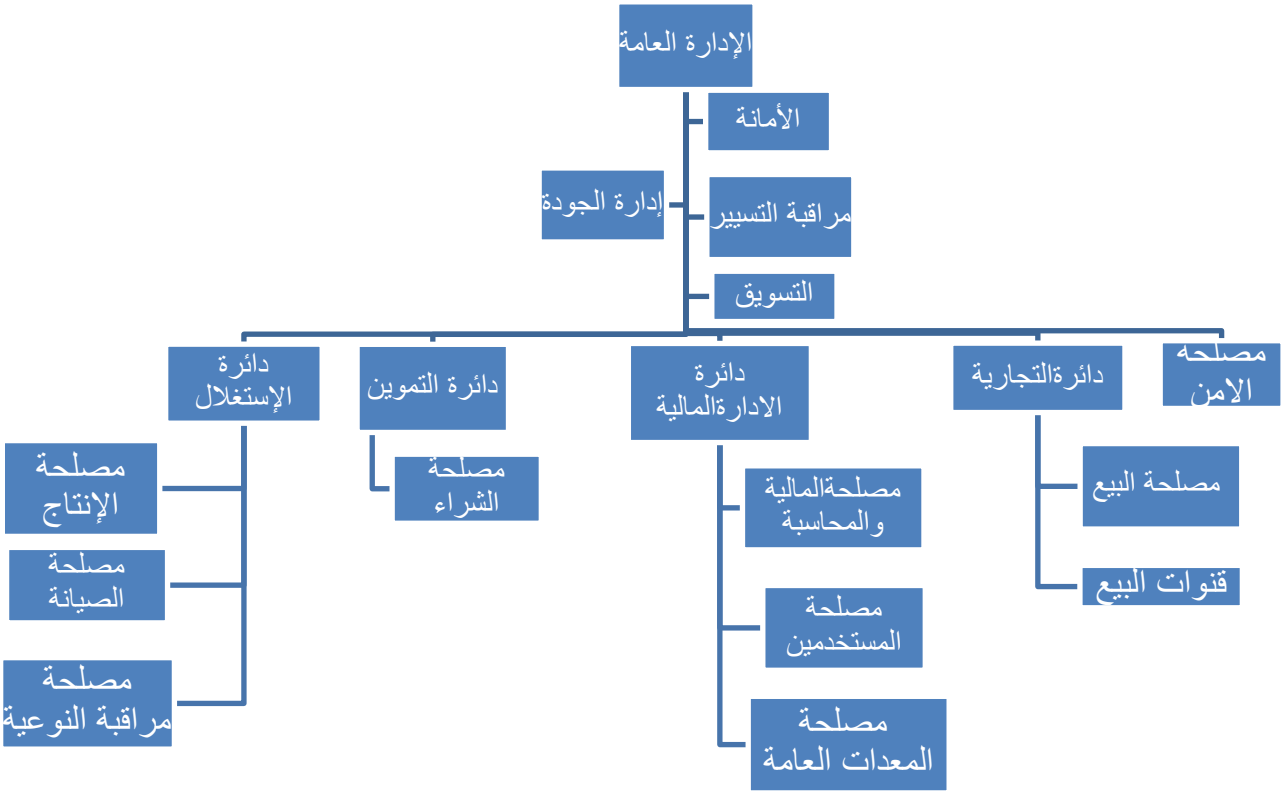
يقوم الهيكل التنظمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، التنسيق ،والإشراف من تحقيق الأهداف التنظيمية ،بالإعتماد على أهدافها ،وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها ، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجزاءات الأساسية للتشغيل القياسي ،وتحديد مهام العمال من حيث المشاركة وصنع القرار.

1_الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

عرف الهيكل التنظمي لمؤسسة Soexplastعده تعديلات باعتباره يمثل توزيع الصلاحات والمسؤليات والمهام وكذا وتدفق المعلومات وبين الأقسام والمصالح ،وتماشيا مع التطور الإقتصادي الذي شهدته الجزائر في السنوات الماضية ،وبعد إعادة الهيكلة للمؤسسة اصبح الهيكل التنظمي العام للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية الشكل التالي:[1]

[1]– معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين .

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك بالمدية .



المصدر: مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتحويل الآلي للبلاستيك بالمدية.

من خلال شكل رقم 1-3 يمكن تقديم توضيح أو شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مهام ومصالح كل وظيفية من وظائف المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي البلاستيك بالمدية كمايلي:

1- الأدارة العامة:تعتبر الإدارة العامة الهيكل المسير للمؤسسة،ولها كافة السلطات والصلاحيات وللتصرف في إدارة المؤسسة ،حيث يقوم المدير العام بتحديد السياسة الإستراتيجية التي تنهجها المؤسسة لتحقيق الأهداف إدارة المؤسسة وحاضة تلك التي الى انتاج كميات هائلة ذات نوعية وجودة رفعية ،وتقوم الإدارة العامة بالمهام التالية:

- الإشراف على الداوئر والأقسام الموجودةبالمؤسسة وعلى ماتقوم به من عمليات وأنشطة .
- ترفيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- إدارة وتسيير كل دوائر المؤسسة وأقسامها ومكانتها.

2- الأمانة :تقوم هذه المصلحة بإستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتسجيلها ثم تقديمها إلى العام للإطلاع عليها ثم يتم توزيعها على الدوائر حسب مهام كل دائرة ،كماتقوم أيضا هذه المصلحة باستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى مدير العام .

3- مراقبة التسيير:تقوم هذه المصلحة باكبر دور مهم في المؤسسة ،عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على العمال،من منتجين إلى رؤساء المصالح ،لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية ،وتجنب الإنخرافات والأخطاء ،التي ترفع الإدارة العامة ومن مهامها مايلي:

- الإشراف على تنسيق وانجاز المخططات وحصلية الإنتاج السنوي.
- إعداد تقاير شهرية وفصلية وسنوية لكل العلميات الخاصة بالمصالح .
- الرقابة للمعلومات ومقارنتهابالمعلومات في مصالح الأخرى .
- إجراء التحاليل على تلك المقارنات ودراسة الفروق بين المعلومات وكذا تحديد السعر حيث يتم تحديده عن طريق التكلفة .

4- إدارة الجودة :تمنح لهذه الإدارة مسؤلية الرقابة على مستوى المصنع ،قسم الانتاج ،وتحديد النقائص الموجودة على كل قسم ،حيث انها تسطر برنامج نوقيت المراقبة والمعانية من قبل لجنة تسليم الشهادات.[1]

5- مصلحة الأمن :تقوم هذه المصلحةبالسهر على توفير الأمن للاشخاص العاملين في المؤسسة ،وكذلك حماية المملتكات ،ويعمل في هذه المصلحة ثلاثةعشر عاملا.

6- الإدارة المالية :تقوم هذه الإدارة مع المصلحة المالية بإعداد سياسة لتسييؤ العمل والحرص على تقييدها على أحسن وجه،على نظام أو أسلوب فعال يساعد على تحفيز العمال في المؤسسة على العمل ،وهي تنقسم إلى:

6- 1-مصلحة المالية والمحاسبة:تعمل هذه المصلحة على تسجيل وتقيد كل العلميات المحاسبة والمالية للمؤسسة وذلك من خلال تسيجل كل حركات الأموال ،كبيع المنتجات ،شراء مواد أولية وتجهيزات على التوالي .ونجد في هذه المصلحة عاملين ،وتتركيز مهام هذه المصلحة في :

- استخدام المحاسبة العامة .

[1]- معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين

- التسجيل المحاسبي بالتركيز على العملاء والموردون.
- القيام بالتصريحات الجبائية والموازنات .
- إعداد الميزانية .

6-2- مصلحة المعدات العامة: تهتم مصلحة الوسائل العامة بكل الوسائل العامة الخاصة يقسم التموين ،إليه هذه القسم بصفة عامة،الإ مايتعلق بالإنتاج ،ويعمل في هذه المصلحة أربعة عمال .

6-3- مصلحة المستخدمين :تقوم هذه مصلحة بدور مهم واساسي في المؤسسة ،حيث يمثل قي ضمان السير الحسن للعمال ،وتوفير لهم الجو الملائم لتحسين أداء عملهم ،مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والمردودية ،ويترواح عدد العاملين فيها اربعة عمال ومن اهم مهامها:[1]

- اعداد مخطط علاقات تكوين لغرض تأهيل العامل .
- وضع مخطط علاقات إجتماعية وعلاقات عمل .
- العمل على ضمان تكيف الموراد البشرية مع القانون الداخلي للمؤسسة .وتضم مصلحة المستخدمين الأقسام التالية :

6-3-1- قسم تسيير الأجور:يقوم هذا القسم بمهمة التكفل بإعداد كشوف الرواتب والأجور الخاصة بالموظفين العاملين في المؤسسة

6-3-2- قسم الخدمات الإجتماعية :يهدف هذا القسم الى مهمة التكفل بالضمان الإجتماعي،العطل المرضية وحوداث العمل .

7- دائرة التموين :تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الإنتاج وتسيير المخزون ،ويشعل ضمن هذه المصلحة خمسة عمال وهي تتفرغ إلى :

7-1- قسم الشراء:يتم في هذا القسم إستلام طلبات التمويل بالمواد الأولية وقطع الغيار.بالإضافة الى التموين بالتجهيزات والمعدات والإتصال بمختلف الموردين،لتزويدها بمختلف المواد الأولية والتجهيزات ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة.

[1]- معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

7-2- قسم تسيير المخزون :يهدف هذا القسم إلى التكفل بالمخزون ،سواء كان هذا كان المخزون مخزون المنتج النهائي،أومخزون المواد الأولية .

8- الدائرة التجارية :تتمثل هذه المصلحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة ،ويشتغل في المصلحة التجارية خمسة عمال وتضم هذه المصلحة القسمين التاليين:

8-1- قسم التسويق :يركز هذا القسم إهتمامه باحتباجات السوق ،وتحسيين المنتج القديم ،بالإضافة الى إقتراح منتجات جديدة:

8-2- قسم المبيعات :أما هذا القسم فيقوم بإستلام طلبات العملاء ،إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات،وتضع الميزانية السنوية الخاصة بالمبيعات وتقديرها ،أي يقوم بالتزكير على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات التامة الصنع.

9- قسم الإستغلال :تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات والوظائف المتعلقة بالإنتاج ،كذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الإنتاج والصيانة ومراقبة النوعية ،وهي تقوم بالمهام التالية :

- تقوم بإعداد مخطط للإنتاج .
- الحرص على تطبيق الأهداف المسطرة كماهي إحترام المدة اللازمة للإنتاج.
- الإستعمال الجيد للموارد البشرية والمادية .

وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية :

9-1- قسم الإنتاج :تعتبر هذا القسم من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة ،كونه يقوم بالإشراف على الإنتاج ،كما أنه يضم معظم العمال ويتراوح عددهم سبعة وثمانون عاملا .[1]

9-2- قسم الصيانة :يهدف ها القسم إلى صيانة وإصلاح الخلل الذي يصيب اية آلة او معدات مثل تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثلا توفير قطع الغيار للآلات المعطلة وتصليحها من أجل الإستمرار في الإنتاج وتحسين المردودية ،وبيلغ عدد العمال في قسم الصيانة أحد عشر عاملا.

[1]- معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

9-3- قسم مراقبة النوعية :يهدف هذا القسم إلى مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها لتحسيين الجودة والنوعية لإرضاء عملائها .

2- التكولوجيا المستعملة في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

تتوفر المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك على مجموعة من التقنيات والتكولوجيا المستعملة إما علمية التسسير أو عملية الإنتاج .

1- شبكة الأنترنت :تحتوي المؤسسة على شبكة أنترنت موزعة على مختلف المصالح والأقسام تساعد العمال على الوصول إلى المعلومات المختلفة عبر الشبكات العالمية المختلفة عبر الشبكات العالمية المختلفة ،كما انها تعتمد في تسييرها على شبكة داخلية تقوم بتحويل مختلف الملفات والوثائق اللازمة في علمية التسيير

2- الفتة المستعلمة في الانتاج :تعتمد مصلحة الإنتاج بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك في إنتاج منتجاتها على ثلاث ورشات (التحويل ،الطباعة ،والتقطيع) كما انها تعتمد على تكولوجيا وتقنية متطورة من أجل التشغيل منها القديمة ومنها من أقتنيت في سنة 2016 كماهو موضح في الجدول الآتي :[1]

[1]- معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم (1–3) مختلف الآلات المستعملة في علمية الإنتاج

الورشة	نوعية الآلة	البلد المنشأ	سنة الإقتناء	التقنية المستعملة
ورشة التحويل	Varex	ألمانيا	2016	Siemens Otomat
	Macchi	إيطاليا	2016	
	SaudeusHere	الصين		
	SaudeusVictory	إيطاليا		
	Cosmaplast	إيطاليا	1990	
ورشة الطباعة	Uteco	النمسا	2015	B&RAtontion
ورشة التقطيع	Bobineuse Camexi	إسبانية		
	Bobineuse grant	ألمانيا	2014	

المصدر :معلومات مستخرجة من دائرة الاستغلال .

يوضح الجدول رقم (1–3) مختلف الآلات المستعملة في الورشات الثلاثة للإنتاج ، مع توضيح البلد التي أقتنيت منه الآلات أو المعدات وسنة بداية العمل ،وبعض التقنيات المستعلمة في عملية الإنتاج .

المطلب الثالث :البنية التحتية للمؤسسة والموارد البشرية

نوضح في هذا المطلب موقع المؤسسة بالولاية ومختلف البنايات التي تتوفر عليها ،وأيضا تركيبة العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح والأقسام .

1– **البنية التحتية للمؤسسة** :تقع هذه المؤسسة على مساحة قدرها 4 هكتار ،منها مساحة مبنية تتمثل في متر مربع موزعة بالشكل الآتي :

- بناية الإدارة تقدرن:1030متر مربع
- ورشة الإنتاج تقدر ب:7813متر مربع
- ورشة التخزين رقم 01 تقدر ب:1800متر مربع
- ورشة التخزين رقم 02 ب :432 متر مربع
- ويمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستيكية ،وتبلغ قدرتها الإنتاجية حوالي 3000ظن في السنة ،والمنتجات التي تنتجها مؤسسة Soexplast هي:

- أشرطة وأكياس الحليب .
- أشرطة التعبئة .
- الأشرطة القابلة للإنكماش .
- الأشرطة الفلاحية .
- الأشرطة القابلة للتمدد.
- الأكياس والعظاء البلاستيكي.
- أكياس القمام

2- **الموارد البشرية** : وتكمن أهمية المؤسسة أيضا في خلق مناصب شغل ،مما يؤدي إلى إمتصاص البطالة حيث ساهمت في خلق مناصب شغل ،حيث كان عدد العمال في بداية الإنطلاق في النشاط 300 عامل في سنة 1995م ،ليصل مع حلول سنة 2002 إلى مائة وستون عاملا ،إلا وأنه أمام الصعوبات التي تواجهها القطاع العام تناقص هذا العددليصل حاليا 140 عامل مقسمين حسب مصالح والوظائف في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-3)توزيع العمال حسب المصالح داخل المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك

المصلحة	عدد االعمال
المديرية العامة	03
مصلحة المالية والمحاسبة	03
مصلحة الوسائل العامة	04
مصلحة المستخدمين	04
المصلحة التجارية	05
المصلحة التقنية	05
المصلحة الصيانة	11
مصلحة الإنتاج	87
مصلحة التموين	05
مصلحة الأمن	13
المجموع العمال	140

المصدر:مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي البلاستيك بتاريخ مارس 2018

وحسب القانون الجزائري الذي يصنف المؤسسات على معيار عدد العمال ورقم الأعمال فهي تعتبر مؤسسة متوسطة الحجم.[1]

المبحث الثاني:تحليل مؤشرات الإستقلالية المالية للفترة (2021_2023).

سيتم دراسة في هذا المبحث العلاقة المرتبطة بين تحقيق النمو والاستقلالية المالية لمؤسسة البلاستيك عن طريق تحليل نسب ومؤشرات المالية بناءا على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة من خلال هذا سنتناول هذه المعلومات في مطلبين المتمثلين في المطلب الاول تحليل مؤشرات التوازن المالية والمطلب الثاني تحليل المؤشرات العامة للمؤسسة.

المطلب الاول : تحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي .

سيتم دراسة استقلالية المالية بالاعتماد على تحليل مؤشرات المالية والتي تتمثل في رأس المال العامل ، احتياج رأس المال العامل إلى جانب الخزينة .

1_ التحليل بواسطة راس المال العامل الصافي FRNG:

يعتبر رأس المال العامل من الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات تقييم التغيرات في سيولة المؤسسة،حيث يمثل في فائض من الأموال الدائمة بعد تغطية الأصول غير الجارية ،أي ذلك من السيولة المتبقية من تمويل الأصول غير الجارية باستخدام الأموال الدائمة والذي يمكن استخدامه لتمويل الأصول الجارية، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل (FRNG)= الأموال الدائمة –الأصول غير الجارية .

[1]– معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

الجدول رقم (2– 3): التحليل بواسطة رأس المال العامل الصافي FRNG

البيان	2021	2022	2023
الموارد الدائمة	1902680531.2	1811601473.1	2013246457.2
الاصول غ جارية	1209593797.57	1162652661.87	1210372861.88
راس المال العامل	693086733.66	648948811.23	802873595.32

المصدر :إعداد طالبتين بودين نورالهدى ،بوخالفة جهاد بالاعتماد على قوائم مالية مؤسسة،(انظر للملاحق ص118– 126).

بناءا على نتائج الجدول السابقة يمكن نفسر كمايلي :

نلاحظ من جدول اعلاه ان نسبة راس المال العامل قد ارتفع خلال فترة 2021 الى 2023 حيث وصل الى 80283585.32 وهذا يعني أن مؤسسة متوازنا ماليا انها تم تمويل الاصول غير الجارية باستخدام الموارد الثابتة وانها حققت فائض مالي يتم استخدامه في دورة الاستغلال من اجل توسع استثماراتها في مستقبل. يمكن ان يؤثر هذا اخير على استقلالية المالية على نحو التالي:

- توفير التمويل الداخلي: بفضل وجود رأس مال عامل كبير، يمكن للمؤسسة تلبية الاحتياجات المالية اليومية وتمويل العمليات الداخلية بدون الحاجة للجوء إلى التمويل الخارجي. هذا يزيد من استقلالية المالية ويقلل من التبعية على مصادر تمويل خارجية.
- تقليل المخاطر المالية: بفضل وجود رأس مال عامل كافٍ، يمكن للمؤسسة تحمل المصاعب المالية المفاجئة مثل تقلبات السوق أو زيادة في التكاليف دون التأثير الكبير على عملياتها اليومية.
- النمو والتوسع: بفضل وجود رأس المال العامل الكبير، يمكن للمؤسسة استثماره في توسيع نفسها وفتح فروع جديدة، تطوير منتجات جديدة، تحسين البنية التحتية، أو الاستثمار في أي نشاط يسهم في زيادة عوائد المؤسسة .

2_ التحليل بواسطة احتياجات في رأس المال العامل (BFRg):

تعرف احتياجات رأس المال العامل على أنها الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الإستغلال ،بمعنى مقدار الأموال الذي نحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في تاريخ معين ،إي ذلك الجزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي تغطى من طرف الموراد الدورية ،وتحسب وفق العلاقة التالية :

إحتياجات رأس المال العامل =استخدمات الدورة – موراد الدورة .

=(الأصول الجارية –النقديات)– (الخصوم الجارية –المساهمات البنكية الجارية)

الجدول رقم (2–4): التحليل بواسطة احتياجات في رأس المال العامل **BFRg**

البيان	2021	2022	2023
استخدامات الدورة	610971073.51	929515436.39	1087772848.5
موارد الدورة	133339069.76	340251107.44	183903465.62
BFRg	477632003.75	589264328.65	903869382.88

المصدر :إعداد طالبتين بودين نور الهدى ،بوخالفة جهاد،بالإعتماد على القوائم المالية،(انظر للملاحق ص118– 126).

من خلال تحليل أحتياج رأس المال العامل من خلال تحليل نتائج جدول أعلاه، يمكن ملاحظة زيادة مستمرة في الأحتياجات على مدى السنوات الثلاث المذكورة. في العام 2021 كانت القيمة 477,632,003.75، وزادت إلى 589,264,328.65 في 2022، ثم زادت بشكل كبير إلى 903,869,382.88 في عام 2023 يعني ان (موارد الدورة أقل من احتياجات الدورة)، يعنى أن المؤسسة لديها احتياجات لم تجد لها موارد مالية لهذا عليها البحث عن موارد مالية حتى تتمكن من تغطية مختلف احتياجاتها الاستغلالية.

3_ التحليل بواسطة الخزينة(TN) : وتحسب بالعلاقة التالية :

الخزينة = راس المال العامل FRNg – احتياجات راس المال العامل BFRg.

الجدول رقم(2–5) : التحليل بواسطة الخزينة **TN**

البيان	2021	2022	2023
رأس المال العامل	693086733.66	648948811.23	802873595.32
احتياجات راس المال العامل	477632003.75	589264328.65	903869382.88
الخزينة tn	215454729.61	59684482.58	-100995787.58

المصدر : إعداد طالبتين بودين نور الهدى،بوخالفة جهاد،بالإعتماد على القوائم المالية،(انظر للملاحق ص118– 126).

نلاحظ من خلال النتائج السابقة ان الخزينة عرفت خلال سنتين 2021 و 2022 ارتفاع ونستطيع ان نقول ان المؤسسة كانت تتمتع بفائض في اموالها مما ادى الى تجميد جزء من أموالها الثابتة التغطية رأس المال العامل، وهو ما يطرح عليها مشكلة الربحية، أي تكلفة الفرصة البديلة الضائعة، لذلك يتوجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن وأما في سنة سنة 2023 فقد كانت خزينة المؤسسة سالبة حيث بلغ الى 100995787.5- ،ويمكن ان نقول في هذه حالة ان المؤسسة كانت في حالة عجز أي أنها غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، وهو ما يطرح إشكال حاد في بعض الحالات ويهدد وجود المؤسسة في حال لم تتخذ الإجراءات الكفيلة بحله، مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة تطالب بحقوقها الموجودة لدى الغير أو تلجأ إلى الاقتراض من البنوك، أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها الإنتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المؤسسة لبيع بعض المواد الأولية..

المطلب الثاني : تحليل بواسطة مؤشرات التسيير.

تبين هذه القائمة مختلف التكاليف التي أنفقتها المؤسسة ومختلف الإيرادات التي تحصلت عليها خلال 3 سنوات من الفترة 2021 إلى 2023 حيث يمكننا معرفة تطور المؤسسة .

1_ مؤشرات حساب التسيير :

جدول رقم(**2–6**): التحليل بواسطة مؤشرات حساب التسيير

المؤشرات	المعادلة	2021	2022	2023
معدل النمو رقم الأعمال	CAn-CAn-1/CAn-1	/	39.7%	10.67%
معدل نمو القمية المضافة	-Van-1/VAn-1 Van	/	42.03%	120.08%
معدل الربح الصافي	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	-0.26%	1.87%	13.7%
معدل نتيجة الإستغلال	نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال	0.43%	3.44%	18.74%
معدل المصاريف	المصاريف المالية / القيمة المضافة	5.13%	9.03%	6.08%
معدل الإهتلاكات	الاهتلاكات والمؤونات / القيمة المضافة	21.01%	24.65%	10.72%
معدل الفائض الإجمالي للإستغلال	الفائض الإجمالي للاستغلال / القيمة المضافة	22.14%	46.90%	75.48%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية،(انظر للملاحق ص118– 126).

1 – معدل نمو رقم الاعمال :

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن معدل نمو رقم الأعمال في مؤسسة البلاستيك عرف تطورا خلال السنوات الثلاثة حيث بلغت إذا كان معدل نمو رقم الأعمال في عام 2022 هو 39.7% وفي عام 2023 هو 10.67%، يمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

– في عام 2022 : تشير نسبة النمو البالغة 39.7% إلى أن حجم الأعمال أو الإيرادات زاد بشكل كبير خلال العام مقارنة بالعام السابق. يمكن أن يكون هذا النمو نتيجة لإطلاق منتجات جديدة، زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، أو توسيع المؤسسة إلى أسواق جديدة.

– في عام 2023: تشير نسبة النمو البالغة 10.67% إلى أن حجم الأعمال أو الإيرادات زادت أيضًا، ولكن بوتيرة أبطأ مقارنة بالعام السابق. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لتباطؤ النمو الاقتصادي بشكل عام، تغيرات في سوق المنتجات، أو تأثير الظروف الاقتصادية العامة.

ويمكن ان يؤثر معد نمو رقم اعمال على استقلالية المؤسسة بعدة طرق وهذه بعض الأثار المتحتملة:

- ✓ زيادة الدخل: إذا كانت الشركة تحقق نموًا سريعًا في رقم الأعمال والإيرادات، فإنها قد تزيد من الدخل والأرباح، مما يسمح لها بزيادة الاستثمارات والتوسع في أعمالها بدون الحاجة إلى الاعتماد على مصادر تمويل خارجية مثل القروض أو بيع أسهم.
- ✓ توفير المزيد من الموارد: النمو العالي في رقم الأعمال يمكن أن يوفر للمؤسسة المزيد من الموارد المالية التي يمكن استخدامها لتمويل الأنشطة اليومية والتوسع في الأعمال بدون الاعتماد على مصادر تمويل خارجية.
- ✓ انخفاض الديون: بفضل النمو السريع وزيادة الإيرادات، يمكن للمؤسسة تقليل مستوى الديون المستخدمة لتمويل العمليات، مما يزيد من معدل استقلاليتها المالية.

ويمكن أن يؤثر على الاستقلالية المالية بالشكل التالي :

- ✓ تمويل التوسع: إذا كانت الشركة تحقق نموًا سريعًا في رقم الأعمال والإيرادات، فإنها قد تستفيد من موارد مالية إضافية تسمح لها بالاستثمار في توسيع نشاطها وفتح فروع جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

- ✓ جذب المستثمرين: النمو السريع يعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أرباح مستقبلية. هذا قد يجذب اهتمام المستثمرين ويزيد من فرص الحصول على تمويل إضافي من خلال زيادة رأس المال أو بيع أسهم.
- ✓ تحسين موارد الشركة: النمو السريع قد يسمح للمؤسسة بزيادة حجم عملياتها وتحسين كفاءتها، مما يساعد في تحقيق مزيد من النمو في المستقبل.
- ✓ المنافسة: النمو السريع يمكن أن يحفز المؤسسات الأخرى في السوق للتحرك بشكل أكبر والاستثمار في تحسينات وابتكارات جديدة للبقاء تنافسية، مما يعزز من تنافسيتها.

النمو السريع في رقم الأعمال يمكن أن يساهم في تحفيز المؤسسة لتحقيق نمو أكبر في المستقبل عبر استثمارات إضافية وتحسين كفاءتها. ومع ذلك، يجب أن تدير المؤسسة نموها بعناية وتخطيط جيد لضمان نموها وتجنب التحديات التي قد تعترضها على الطريق.

3- معدل نمو القيمة المضافة :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن :

- ✓ النسبة 42.03% في عام 2022 تشير إلى زيادة بنسبة 42.03% في القيمة الإنتاج. يمكن أن تعكس هذه الزيادة تحسنًا في الأداء الاقتصادي أو في عمل المؤسسة.
- ✓ النسبة 120.08% في عام 2023 تدل على زيادة كبيرة بنسبة 120.08% في القيمة الإنتاج وهذه الزيادة الكبيرة قد تكون نتيجة لتسارع النمو الاقتصادي أو لعوامل داخلية أخرى تؤثر على أداء المؤسسة.

فإن الزيادة الكبيرة في النسبة خلال الفترة المذكورة تعكس نموًا سريعًا وملحوظًا في القيمة الإنتاج ،مما قد يعكس تطور إيجابي في أداء المؤسسة بشكل عام. ومن المهم فهم سبب هذه الزيادة وتحليل تأثيراتها على المؤسسة واستراتيجياتها المالية والتشغيلية لضمان استدامة النمو والربحية.زيادة النسبة بشكل كبير في القيمة خلال السنوات المذكورة (42.03% في 2022 و 120.08% في 2023)

يمكن أن تؤثر بشكل كبير على استقلالية مالية المؤسسة. ويمكن هذا أن يؤثر على الاستقلالية المالية على النحو التالي:

- ✓ زيادة الإيرادات: زيادة النسبة تشير عادةً إلى زيادة في الإيرادات والأرباح. هذا يمكن أن يزيد من قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بشكل ذاتي وزيادة استقلاليتها المالية.

- ✓ الاستثمارات: يمكن للارتفاع في القيمة أن يسمح للمؤسسة بزيادة الاستثمارات في مشاريع ومبادرات جديدة، مما قد يعزز استقلاليتها المالية عبر التنويع وزيادة مصادر الدخل.
- ✓ الديون: الارتفاع الكبير في النسبة قد يسمح للمؤسسة بالحصول على قروض بشروط أفضل أو بقيمة أكبر، وهذا يمكن أن يزيد من قدرتها على الاستثمار والتوسع دون الاعتماد على ديون بنسبة كبيرة.
- ✓ تحسين السيولة: زيادة القيمة قد تعزز سيولة المؤسسة، مما يجعلها تستطيع التعامل بشكل أفضل مع الالتزامات المالية والتحديات النقدية.
- ✓ الاستقلالية والقدرة على الابتكار: استقلالية مالية أقوى يمكن أن تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات بسرعة ومرونة، وتمكينها من الابتكار والتطوير بشكل أكبر.

3- معدل الربح الصافي : من خلال الجدول اعلاه يمكن انم نلاحظ أن معدل إرتفع من سنة إلى أخرى ويمكن تفسير النتائج على النحو التالي :

في عام 2021:

- النسبة -0.26% تعني أن المؤسسة خسرت 0.26% من الإيرادات الإجمالية في هذا العام. وهذا يعني أن المؤسسة تكبدت بعض الخسائر في السنة ولم تحقق أرباح صافية.

في عام 2022:

- النسبة 1.87% تعني أن المؤسسة حققت ربحاً بنسبة 1.87% من الإيرادات الإجمالية في هذا العام. هذا يعني أن المؤسسة قد بدأت في تحقيق أرباح بعد الخسائر التي تكبدتها في العام السابق.

في عام 2023:

- النسبة 13.7% تعني أن المؤسسة حققت نمواً كبيراً في الربح، حيث بلغت نسبة الربح 13.7% من إجمالي الإيرادات. وهذا يدل على أن المؤسسة قد حققت أداءً جيداً ونمواً كبيراً في الربح مقارنة بالسنوات السابقة.

يعكس هذا التوزيع للنسب أداء المؤسسة على مدى السنوات الثلاثة، حيث تعبر النسب عن الخسائر والأرباح والنمو في الربح بشكل تسلسلي، تلعب دورًا هامًا في تقييم استقلالية مالية المؤسسة ونموهاويكمن تأثيرها:

✓ الاستقلالية المالية:

– في عام 2021 اظهرت النسبة سلبية(0.26% –)، مما يعني أن الشركة تكبدت خسائر ولم تكن قادرة على تحقيق أرباح. هذا يمكن أن يؤثر سلباً على استقلالية المؤسسة المالية ويزيد من اعتمادها على مصادر خارجية لتمويل نشاطها.

– بتحقيق أرباح في الأعوام اللاحقة، مثل عام 2022 (1.87%) وعام 2023 (13.7%)، تعزز المؤسسة قدرتها على تمويل نفسها بدون الحاجة إلى الاقتراض. هذا يعني زيادة في استقلالية المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل التحديات المالية بشكل أفضل.

✓ النمو:

– نمو الربح في عام 2022 (1.87%) وخاصة في عام 2023 (13.7%) يعكس نموًا جيدًا في أداء المؤسسة. هذا النمو يمكن أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وجذب المستثمرين والعملاء الجدد.

– يمكن استخدام الأرباح المتزايدة للاستثمار في نمو المؤسسة وتوسيع نشاطها. بذلك، يمكن أن يؤدي هذا النمو إلى زيادة إيرادات المؤسسة وتحقيق نجاح أكبر في السوق.

وبهذا ، يمكن أن تؤثر الأرقام التي تم ذكرها على استقلالية المؤسسة المالية ونموها بشكل كبير، وهي تعكس القدرة على تحقيق الأرباح واستثمارها في تحقيق نمو مستدام وزيادة قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي.

4– معدل نتيجة الاستغلال :

نشاهد من خلال الجدول أن نسبة معدل نتيجة الاستغلال ترتفع من سنة الى أخرى الذي يمكن تفسيرها كمايلي:

– إذا كان نمو مؤسسة في عام 2021 كان 0.43%، وهذه الزيادة الضئيلة قد تشير إلى أداء ضعيف للمؤسسة خلال تلك الفترة.

– إذا كان نمو مؤسسة في عام 2022 كان 3.44%، فهذه الزيادة المعتدلة تعكس تحسنًا في أداء المؤسسة.

– إذا كان نمو مؤسسة في عام 2023 كان 18.74%، فهذه الزيادة الكبيرة تشير إلى نجاح كبير ونمو سريع للمؤسسة خلال ذلك العام.

✓ استقلالية مالية المؤسسة:

– نمو محدود في الأعمال (مثل النمو في عام 2021 بنسبة 0.43%) قد يؤثر سلبيا على استقلالية مالية المؤسسة. فقد يعني هذا أن المؤسسة لديها قدرة مالية محدودة على تمويل نفسها أو على توسيع أعمالها دون اللجوء إلى الديون أو الاستثمارات الخارجية.

– نمو أعمال متوسط (مثل النمو في عام 2022 بنسبة(3.44%) يشير إلى تحسن في الاستقلالية المالية، حيث قد تكون المؤسسة قادرة على توفير مزيد من رأس المال الخاص لتمويل نموها وتطويرها دون الاعتماد بشكل كبير على الديون أو الاستثمارات الخارجية.

– نمو كبير في الأعمال (مثل النمو في عام 2023 بنسبة (18.74%) يمكن أن يزيد بشكل كبير من استقلالية مالية المؤسسة. يمكن للمؤسسة أن تولد تدفقات نقدية إيجابية تسمح لها بتمويل نفسها واستثماراتها دون الحاجة إلى الديون أو الخارجية.

✓ نمو المؤسسة:

–النمو المحدود قد يعني أن المؤسسة تواجه تحديات تكنولوجية أو تنظيمية أو تنافسية تحول دون تحقيق نمو أعمال أو قدرة على استخدام مواردها بكفاءة.

–النمو المتوسط يشير إلى أداء جيد واستراتيجيات ناجحة، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية والقدرة على النمو المستقبلي.

–النمو الكبير يمكن أن يعكس نجاحا كبيرا وفرص كبيرة للتوسع والتطوير، ويمكن أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

5– معدل المصاريف المالية :

من خلال الجدول يمكن تفسير نسب معدل المصاريف المالية لمؤسسة بلاستيك خلال الأعوام 2021، 2022، و 2023 كالتالي:

- نسبة معدل المصاريف المالية في عام 2021 كانت 5.13 % تعتبر هذه النسبة عن النسبة المئوية للمصروفات المالية مقارنة بالقيمة المضافة للمؤسسة في ذلك العام. يمكن أن تشير هذه النسبة إلى الكفاءة في إدارة المصاريف المالية واستخدام القيمة المضافة بشكل فعال.
- نسبة معدل المصاريف المالية في عام 2022 كانت 9.03 % تظهر هذه النسبة زيادة في نسبة المصاريف المالية مقارنة بالقيمة المضافة للمؤسسة في السنة الثانية. يمكن أن تكون هذه الزيادة نتيجة لزيادة في الديون أو تكاليف الفائدة، وقد يتطلب ذلك مراجعة لسياسة الديون وإدارة التكاليف.

- نسبة معدل المصاريف المالية في عام 2023 كانت 6.08% تعكس هذه النسبة انخفاضًا في نسبة المصاريف المالية مقارنة بالقيمة المضافة للمؤسسة في العام الثالث. يمكن أن يعكس هذا الانخفاض تحسنًا في إدارة المصاريف المالية أو تقليل في التكاليف المالية.

يمكن لنسب المصاريف المالية أن تؤثر على استقلالية مالية المؤسسة:

- تكاليف الاقتراض: إذا كانت نسبة المصاريف المالية ترتفع، فإن ذلك قد يعني زيادة في تكاليف الاقتراض. هذا يمكن أن يؤثر سلباً على استقلالية المؤسسة المالية، حيث يجب على المؤسسة سداد هذه التكاليف ويمكن أن تزيد الديون المرتبطة بالفائدة عندما تزيد تكاليف الاقتراض.
- القدرة على النمو: انخفاض نسبة المصاريف المالية يمكن أن يزيد من القدرة على النمو المالي للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة استخدام الموارد المالية الإضافية للاستثمار في توسيع الأعمال والاستحواذ على مؤسسات أخرى دون الحاجة إلى الاقتراض بشكل مفرط.
- التأثير على التسهيلات المصرفية: يمكن أن تؤثر نسب المصاريف المالية على اعتبار البنوك والجهات المالية الأخرى للمؤسسات .إذا كانت تكاليف الاقتراض عالية، قد تجد المؤسسات صعوبة في الحصول على التمويل اللازم من البنوك أو توفير شروط تمويلية أفضل.

نسب المصاريف المالية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نمو المؤسسة.يمكن لهذه النسب أن تؤثر على نمو المؤسسة :

- تأثير على الربحية: زيادة نسبة المصاريف المالية يمكن أن تقلل من صافي الربح للمؤسسة، مما يعرقل القدرة على استثمار تلك الأرباح في توسيع الأعمال والنمو. بالمقابل، انخفاض تكاليف القروض والديون يمكن أن يعزز الربحية ويوفر المزيد من الموارد للاستثمار.
- تأثير على الاستثمارات: إذا كانت نسبة المصاريف المالية عالية بشكل غير مستدام، قد يقلل ذلك من قدرة المؤسسة على الاستثمار في مشاريع جديدة أو توسيع أعمالها. توفير تكاليف اقتراض أقل يمكن أن يسهم في زيادة الاستثمارات وتحقيق نمو أقوى.
- تأثير على القدرة على الاقتراض: إذا كانت نسبة المصاريف المالية مرتفعة جدًا، قد يجد المؤسسة صعوبة في الحصول على تمويل إضافي بتكلفة معقولة. هذا يمكن أن يعيق المؤسسة من تمويل مشاريع نمو جديدة أو تحقيق أهدافها استراتيجية.

6- معدل الإهتلاكات والمؤونات :

إذا كانت نسب معدل الإهتلاكات و المؤنات للأصول تزداد من عام 2021 إلى عام 2022 وتنخفض في عام 2023، يمكن تفسير ذلك كما يلي:

- زيادة معدل الإهتلاكات و المؤنات من عام 2021 إلى عام 2022 قد تكون ناتجة عن ارتفاع في التكاليف العامة، تقادم الأصول، تأثير التقنية البالية أو أسباب أخرى. هذه الزيادة قد تشير إلى تدهور الأصول بوتيرة أسرع وتحتاج المؤسسة إلى مراجعة استراتيجيتها لإدارة الأصول بشكل فعال.
- انخفاض معدل الإهتلاكات و المؤنات في عام 2023 قد يعكس جهود المؤسسة في تحسين إدارة الأصول والمحافظة على قيمتها. من الممكن أن تكونت استراتيجيات إعادة تصميم العمليات، الصيانة الدورية للأصول، أو استثمارات في تحديث التكنولوجيا مسببة لهذا الانخفاض.
- يمكن لزيادة معدل الإهتلاكات و المؤنات أن تكون إشارة إلى حاجة لإجراءات إصلاحية في المؤسسة، بينما يمكن لانخفاضها أن يعكس تحسنًا في عمليات المؤسسة وإدارتها.

نسبة معدل الاهلاكات والملتزمات تؤثر بشكل كبير على استقلالية مالية المؤسسة ونموها على النحو التالي:

- تأثير على تكاليف التشغيل: ارتفاع نسبة معدل الإهتلاكات و المؤنات يعني زيادة في تكاليف التشغيل الثابتة، مما قد يؤثر سلباً على الأرباح الصافية للمؤسسة وعلى قدرتها على تمويل نفقاتها اليومية.
- تأثير على تدفق النقد: زيادة معدلات الإهتلاكات و المؤنات قد تقلل من تدفقات النقد للمؤسسة، مما يصعب عليها توفير السيولة اللازمة لتمويل نشاطاتها واحتياجاتها المستقبلية.
- تأثير على القدرة على الاستثمار: ارتفاع معدل الإهتلاكات و المؤنات يمكن أن يقلل من القدرة على الاستثمار في التوسع وتحسين البنية التحتية، مما يمكن أن يقيد نمو المؤسسة.
- تأثير على الثقة بين المستثمرين: نسبة عالية من الإهتلاكات و المؤنات قد تقلل من الثقة بين المستثمرين والبنوك، مما يصعب عليها الحصول على تمويل خارجي لتوسيع أو تطوير أعمالها.

إدارة معدل الإهتلاكات و المؤنات بشكل فعال تعتبر مهمة حيوية للمؤسسة لضمان استقلاليتها المالية وتحقيق النمو المستدام.

7- معدل الفائض الإجمالي للإستغلال :

نسب معدل الفائض الاجمالي للإستغلال تعكس كفاءة وأداء المؤسسة في إدارة العمليات التجارية الخاصة بها، إذا كانت نسبة معدل الفائض الاجمالي للإستغلال تزداد من عام إلى عام، فهذا يعني أن المؤسسة تحقق تحسيناً في كفاءتها وقدرتها على تحقيق العوائد الاقتصادية من إيراداتها وتكاليفها .

في حالة الأرقام التي ذكرتها:

- في عام 2021 كانت نسبة معدل الفائض الاجمالي للإستغلال 22.14%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة كانت قادرة على تحقيق فائض بنسبة 22.14% من قيمة الإيرادات.
- في عام 2022 ارتفعت نسبة معدل الفائض الاجمالي للإستغلال إلى 46.90%، وهذا يعكس تحسناً كبيراً في أداء المؤسسة وزيادة في الكفاءة والربحية.
- في عام 2023 ارتفعت نسبة معدل الفائض الاجمالي للإستغلال إلى 75.48%، وهذا يعني أن المؤسسة حققت نجاحاً كبيراً في إدارة العمليات وتحقيق العوائد بشكل جيد.

فإن زيادة نسبة معدل الفائض الاجمالي للإستغلال عبر الأعوام تعكس نمواً وتطوراً في الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة،زيادة نسبة معدل الفائض الاجمالي للإستغلال تعكس تحسناً في كفاءة وأداء المؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلى تأثيرات إيجابية على استقلالية مالية المؤسسة ونموها على النحو التالي:

- زيادة الربحية: ارتفاع نسبة معدل الفائض الاجمالي يعني أن المؤسسة تحقق أرباحاً أكبر من إيراداتها، مما يساهم في تحسين الربحية وزيادة القدرة على تحقيق أرباح مستقبلية أكبر.
- تعزيز الاستقلالية المالية: زيادة الفائض الاجمالي للإستغلال يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل تكاليف عملياتها واحتياجاتها من موارد داخلية دون الحاجة للاقتراض، مما يعزز استقلاليتها المالية.
- تحفيز النمو: النمو في معدل الفائض الاجمالي يشير إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في استخدام الموارد، مما يعزز قدرة المؤسسة على توسيع عملياتها وتحقيق نمو مستدام ومستقر.
- جذب الاستثمارات: تحقيق نسب عالية من معدل الفائض الاجمالي يمكن أن يجذب اهتمام المستثمرين وزيادة الثقة في قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المرجوة، مما يمكن أن يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة ودعم لنمو المؤسسة.

المطلب الثالث : تحليل بواسطة النسب المالية .

1- مؤشرات أداء هيكل رأس المال :

جدول رقم (2-7):مؤشرات هيكل راس المال لمؤسسة البلاستيك.

المؤشرات	المعادلة	2021	2022	2023
نسبة قابلية التسديد	المديونية الإجمالية / مجموع الأصول	0.54	0.55	0.50
نسبة الاستقلالية المالية	المديونية الإجمالية / الموارد الخاصة	1.15	1.23	1.01
نسبة الديون قصيرة الأجل إلى المديونية الاجمالية	الديون القصيرة / المديونية الاجمالية	0.122	0.295	0.342
نسبة الديون الطويلة والمتوسطة إلى المديونية الاجمالية	الديون الطويلة والمتوسطة / المديونية الاجمالية	%87.7	%70.4	%65.7

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على القوائم المالية ،(انظر للملاحق ص118- 126).

بناءا على نتائج الجدول رقم (2-7) يمكن ان نقول مايلي:

1_نسبة قابلة للتسديد:

- في العام 2021 كانت النسبة 0.54، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك 54 دينارا فقط لتسديد كل دينار من الديون.

- في العام 2022 ارتفعت النسبة قليلاً إلى 0.55، وهذا يعني الآن المؤسسة تمتلك 55 دينارالتسديد كل دينار من الديون.

- وفي عام 2023 انخفضت النسبة إلى 0.50، وهذا يعني أن المؤسسة فقط تملك50 دينارا لتسديد كل دنيار من الديون.وبناءا كل هذا نستطيع ان نبين تأثير هذه نسبة على استقلالية المؤسسة ونموها بشكل الآتي:

- الإستثمار في التوسع: إذا كانت المؤسسة لديها نسبة قابلة للتسديد منخفضة، قد تكون محدودة في القدرة على الاستثمار في توسيع الأعمال أو الاستثمار في مشاريع جديدة. هذا يمكن أن يعوق النمو وتقدم المؤسسة.
- الاقتراض والتمويل إذا كانت نسبة القابلية للتسديد ومنخفضة فقد تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على تمويل إضافي من البنوك أو المستثمرين. هذا يمكن أن يعيق النمو وتنفيذ الخطط التوسعية.
- الثقة و السمعة انخفاض نسبة القابلية للتسديد قد يؤدي إلى خسارة الثقة من قبل المستثمرين والشركاء التجاريين. يمكن أن يؤثر هذا على سمعة المؤسسة ويعوق فرص النمو المستقبلية.

انخفاض النسبة القابلة للتسديد يمكن أن يؤثر سلباً على استقلالية المالية، وهذا لعدة أسباب:

- تحميل الديون: عندما يكون لديك قدرة أقل على تسديد الديون، ربما تضطر إلى الاقتراض بشكل أكبر لتلبية الاحتياجات المالية. هذا يزيد من نسبة المديونية ويقلل من مستوى الاستقلالية المالية.
- ارتفاع تكلفة الاقتراض: إذا تدهورت قدرتك على تسديد الديون، فقد يزيد مستوى المخاطر المالية المرتبطة بك، مما يؤدي إلى رفع تكلفة الاقتراض. هذا يمكن أن يؤثر سلباً على استقلاليتك المالية وقدرتك على الحصول على شروط اقتراض مواتية.
- القدرة على الاستثمار: عندما يكون لديك استقلالية مالية أقل، فإنه قد يكون من الصعب الاستثمار بكفاءة في المشاريع أو الفرص الجديدة. يمكن أن يقلل هذا من القدرة على تحقيق العوائد وزيادة الثروة.

2- نسبة الإستقلالية المالية:

نلاحظ من خلال النتائج السابقة حيث يمكننا تفسيير مايلي:

- النسبة 1.15 لعام 2021: تشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة كانت تمتلك قاعدة مالية جيدة ونسبة جيدة بين الأصول والديون في عام 2021.
- النسبة 1.23 لعام 2022: تشير هذه النسبة إلى تحسن في وضع المؤسسة المالي مقارنة بالعام السابق، حيث يبدو أن المؤسسة قد زيادت نسبة الاستقلالية المالية وتمكنت من خفض مستوى ديونها.
- النسبة 1.01 لعام 2023: تشير هذه النسبة إلى أن الوضع المالي للمؤسسة في عام 2023 قد تراجع قليلاً، حيث قد يكون المؤسسة قد زادت مستوى ديونها مقارنة بالسنوات السابقة.

3- نسبة الديون قصيرة الأجل إلى المديونية الاجمالية:

- النسبة 0.122 لعام 2021:

هذا يعني أن نسبة الديون القصيرة الأجل مقارنة بالمديونية الإجمالية للشركة كانت 12.2٪ في عام 2021. هذا يعني أن المؤسسة لديها مستوى منخفض نسبيًا من الديون القصيرة الأجل مما يعزز استقرارها المالي.

- النسبة 0.295 لعام 2022:

هذا يعني زيادة في نسبة الديون القصيرة الأجل إلى 29.5% من المديونية الإجمالية في عام 2022. هذه الزيادة قد تشير إلى زيادة في الالتزامات المالية القصيرة الأجل للمؤسسة وتحتمل صعوبة في سداد الديون في المستقبل.

- النسبة 0.342 لعام 2023:

هذا يعني زيادة أخرى في نسبة الديون القصيرة الأجل إلى 34.2% من المديونية الإجمالية في عام 2023. هذه الزيادة الإضافية تشير إلى مزيد من الضغوط المالية على المؤسسة وتحتمل زيادة في خطورة عدم القدرة على سداد الديون.

الزيادة في نسبة الديون القصيرة الأجل قد تشير إلى زيادة في الضغوط المالية على المؤسسة وتحتمل مخاطر أكبر في عدم القدرة على سداد الديون في الوقت المناسب. يجب على المؤسسة مراقبة نسبتها لضمان استدامة واستقرار أعمالها.

زيادة في نسبة الديون القصيرة الأجل قد تؤثر على استقلالية مالية المؤسسة بشكل سلبي، وذلك لعدة أسباب منها:

- زيادة في ضغوط السداد: بزيادة نسبة الديون القصيرة الأجل، قد تكون المؤسسة تواجه ضغوطاً أكبر لسداد هذه الديون في الوقت المناسب، مما قد يؤدي إلى نقص في التدفق النقدي وصعوبة في تلبية التزاماتها المالية.
- قيود على النمو: عندما تزيد الديون القصيرة الأجل بشكل كبير، قد تكون المؤسسة مضطرة لتخصيص جزء كبير من إيراداتها لسداد الديون بدلاً من استثمارها في نمو الأعمال وتوسيع نشاطها، مما يقلل من إمكانية النمو المستقبلي.
- تأثير سلبي على التمويل: زيادة الديون القصيرة الأجل قد يؤثر أيضًا على قدرة المؤسسة على الحصول على تمويل إضافي، حيث أن المقرضين قد يكونوا أقل عرضة لتقديم تمويل إذا كانت نسبة الديون القصيرة مرتفعة بشكل كبير.

4_ نسبة الديون الطويلة والمتوسطة إلى المديونية الاجمالية:

- في سنة 2021:

نسبة الديون المستحقة خلال الفترة الطويلة والمتوسطة إلى المديونية الإجمالية كانت 87.7%، مما يعني أن المؤسسة كان لديهم نسبة عالية من الديون التي يجب سدادها خلال فترة طويلة أو متوسطة من الوقت مقارنة بإجمالي المديونية.

- في سنة 2022:

نقلت النسبة إلى 70.4%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة قد خفضوا نسبة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل مقارنة بإجمالي المديونية، الأمر الذي يمكن أن يعكس استراتيجية لتحسين هيكل رأس المال أو خفض تكلفة الفوائد.

- في سنة 2023:

انخفضت النسبة إلى 65.4%، مما يدل على استمرار تقليل الديون طويلة ومتوسطة الأجل مقارنة بإجمالي المديونية.

4- مؤشرات السيولة:

جدول رقم(2-8) حساب مؤشرات السيولة للمؤسسة البلاستيك

المؤشر	المعادلة	2021	2022	2023
نسبة السيولة العامة (نسبة التداول)	الأصول العامة (المتداول) / الديون قصيرة الأجل	6.19	2.83	2.91
نسبة التداول السريع	الأصول العامة – المخزونات / الديون قصيرة الأجل	4.36	2.62	2.17
نسبة التداول الفورية (النقدية)	الأصول الحاضرة (نقدية) / الديون القصيرة الأجل	1.61	0.20	0.32

المصدر :من إعداد الطالبتين بودين نور الهدى ، بوخالفة جهاد ، بالاعتماد على القوائم المالية .

إعتمادا على مؤشرات السيولة خلال الجدول السابق نلاحظ:

1- نسبة السيولة العامة:

- نسبة السيولة العامة لعام 2021 بلغت 6.1:

هذا يعني أن لديك مؤسسة تتمتع بقدرة مالية قوية جداً، حيث تكون المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها المالية بشكل فوري وبدون صعوبة. يمكن أن يعكس هذا استراتيجية مالية جيدة وإدارة فعالة للديون والأصول.

- نسبة السيولة العامة لعام 2022 انخفضت إلى 2.83:

يبدو أن هناك انخفاضاً كبيراً في قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها المالية بشكل فوري في عام 2022 مقارنة بالعام السابق. قد يشير هذا الانخفاض إلى تزايد الديون أو عدم كفاية الأصول المتداولة.

- نسبة السيولة العامة لعام 2023 زادت قليلاً إلى 2.91:

على الرغم من أن النسبة زادت قليلاً، فإنها لا تزال أدنى من مستوى العام 2021، وهذا يعني أن المؤسسة ما تزال تواجه تحديات في تحسين قدرتها على تحمل وإدارة الديون بكفاءة.

يمكن أن يؤثر على استقلالية المؤسسة المالية بالطرق التالية:

- القدرة على اتخاذ القرارات المالية: ارتفاع نسبة السيولة العامة يمنح المؤسسة مرونة أكبر في اتخاذ القرارات المالية. على سبيل المثال، إذا تطلبت الحاجة استثمار جديد أو توسيع نشاطات المؤسسة، فإن وجود مستوى جيد من السيولة يجعل من الممكن تمويل هذه العمليات بسهولة دون الحاجة إلى الاعتماد بشكل كبير على الديون.

- القدرة على تحمل الديون: ارتفاع نسبة السيولة العامة يعني زيادة قدرة المؤسسة على تحمل الديون. عندما تكون نسبة السيولة المنخفضة، قد تكون المؤسسة أقل قدرة على تحمل المخاطر المالية المرتبطة بالديون، وبالتالي قد تجد صعوبة في الوفاء بالتزاماتها المالية.

- الاستقلالية عن المصادر الخارجية: نسبة السيولة العالية تزيد من قدرة المؤسسة على الاعتماد على مواردها الداخلية في تمويل أنشطتها، بدلاً من الحاجة المستمرة إلى الاقتراض من البنوك أو جلب تمويل خارجي، وهذا يزيد من درجة استقلاليتها المالية.

2- نسبة السيولة السريع:

-في عام 2021: نسبة السيولة السريع كانت 4.36، وهذا يعني أن المؤسسة كانت تمتلك موارد سائلة بقيمة 4.36 مرات أكبر من التزاماتها القصيرة الأجل.

-في عام 2022: نسبة السيولة السريع انخفضت إلى 2.62، مما يعني أن المؤسسة كانت تمتلك موارد سائلة بقيمة 2.62 مرات أكبر من التزاماتها القصيرة الأجل. يمكن أن يكون هذا ناتجًا عن تغيرات في هيكل رأس المال أو استراتيجية المؤسسة

-في عام 2023: نسبة السيولة السريع استمرت في الانخفاض إلى 2.17، وهذا يعني أن المؤسسة كانت تمتلك موارد سائلة بقيمة 2.17 مرات أكبر من التزاماتها القصيرة الأجل.

.انخفاض نسبة السيولة السريع يمكن أن يؤثر على نمو المؤسسة بشكل سلبي من خلال عدة طرق، بما في ذلك:

- قلة القدرة على الاستثمار: عندما تكون المؤسسة تواجه صعوبات في توفير السيولة اللازمة لسداد التزاماتها القصيرة الأجل، قد تجد نفسها غير قادرة على الاستثمار في فرص نمو جديدة أو توسيع عملياتها، وهذا قد يعوق نمو المؤسسة.
- ارتفاع تكاليف التمويل: إذا اضطرت المؤسسة إلى الاعتماد على الموارد الخارجية مثل القروض لتسديد ديونها، فقد تواجه تكاليف تمويل أعلى بسبب فوائد القروض. هذا يمكن أن يقلل من قابلية المؤسسة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- تقليل الثقة: عندما يكون لدى المستثمرين والشركاء شكوك حول قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل الثقة في المؤسسة وتأثير سلبي على سعر السهم وإمكانية الحصول على تمويل إضافي.

5- نسبة السيولة الفورية:

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الآجل من خلال النقدية المتوافرة لديها سواء بالصندوق او البنك وتقيس تقييم النقدية بالمؤسسة ،ومن خلال نتائج السابقة يمكن تفسيرها على نحو التالي:

- في عام 2021، كانت نسبة السيولة السريعة 1.61. هذا يعني أن المؤسسة كانت لديها موارد نقدية تكفي لتسديد التزاماتها المالية المستحقة بشكل سريع وبدون الحاجة إلى بيع أصولها الأخرى.

- في عام 2022، انخفضت نسبة السيولة السريعة إلى 0.2. هذا يشير إلى أن المؤسسة كانت تواجه صعوبة في تحويل الأصول إلى نقد بسرعة وكانت تحتاج إلى بذل جهود إضافية لتلبية التزاماتها المالية.

- في عام 2023، ارتفعت نسبة السيولة السريعة قليلاً إلى 0.32. وهذا قد يشير إلى تحسن طفيف في القدرة على تحويل الأصول إلى نقد بسرعة.

تأثير النسبة على استقلالية مالية المؤسسة يمكن تفسيره كما يلي:

- انخفاض نسبة السيولة السريعة يعني أن المؤسسة قد تواجه صعوبات في تلبية التزاماتها المالية بسرعة، مما يزيد من تبعات الشحنات المالية ويعرض المؤسسة لخطر عدم تحقيق استقلالية مالية كافية.

- زيادة نسبة السيولة السريعة تشير إلى تحسن في القدرة على تحويل الأصول إلى نقد بسرعة، وهذا يمكن أن يزيد من الاستقلالية المالية للمؤسسة ويعزز قدرتها على التعامل مع التغيرات الاقتصادية والمالية.

خاتمة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بالتعرف على المؤسسة الوطنية للتحويل الأولي للبلاستيك وهيكلها التنظيمي للمؤسسة ومن ثم قمنا بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق حساب بعض المؤسرات المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي، ومؤشرات حساب التسيير ،ومؤشرات حساب النسب المالية ،لإعطاء صورة صادقة للوضعية المالية للمؤسسة والذي بدورها يساعدنا على فهم تأثير هذه الأخيرة على الاستقلالية المالية للمؤسسة ،وبناءا عليها يمكننا فهم العلاقة بين النمو والاستقلالية المالية ،ومدى تأثير الاستقلالية المالية على النمو .


خاتمة

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي قمنا فيها بالبحث عن التوفيق بين خيار النمو والاستقلالية المالية للمؤسسة حيث حاولنا تحديد الاشكالية في المؤسسة الوطنية للتحويل الأولى للبلاستيك Soexplast بالمدية والتي كانت محل دراستنا الميدانية بغرض إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وبناء على الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، والاعتماد على الفرضيات الموضوعة لإشكالية الدراسة، تم تناول هذا الموضوع من خلال دراسة العناصر الرئيسية التي تضمنتها فصول البحث؛ منها فصل الاول يتناول الجانب النظري للنمو كونه خيار استراتيجي للموسسة ، وتحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسة كفصل ثاني والفصل الثالث تطبيقي يتضمن الجانب العلمي والميداني للبحث .

و بناءا على هذه الدراسة، المؤسسة الوطنية للتحويل الأولى للبلاستيك Soexplast بالمدية يتبين من دراستنا وتحليلنا للموضوع من أجل فهم العلاقة بين النمو والإستقلالية المالية للمؤسسة محل الدراسة ، وكذا التتبع المستمر لها، أن تجربة المؤسسة الوطنية للتحويل الأولى للبلاستيك Soexplast بالمدية ، الاستقلالية المالية تساهم بنسبة كبيرة في كون النمو خيار استراتيجي في الوقت الحالي و أيضا هي أداة لتحقيق النمو في السنوات تم دراستها .

و في الأخير هناك جملة من النتائج التي من خلالها يمكن تأكيد صحة أو خطأ الفرضيات، ومن ثم الإجابة على إشكالية الموضوع .

1) نتائج إختبار الفرضيات :

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج ، وكانت وفقا اختبار الفروض كما يلي:

تتمثل **الفرضية الأولى** في أنه المؤسسات التي تحتفظ بمستوى عالٍ من الاستقلالية المالية تميل إلى تحقيق نمو طويل الأمد أكثر استدامة مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي . فقد اثبتنا صحة هذه الفرضية بناءً على الأدلة التي جمعناها وتحليل البيانات، يمكننا التعبير عن صحة الفرضية بالشكل التالي:

بعد إجراء تحليل شامل للدراسات السابقة، وجمع وتحليل البيانات المالية لمجموعة متنوعة من المؤسسة ، واستعراض دراسة الحالة، توصلنا إلى أن المؤسسة التي تحتفظ بمستوى عالٍ من الاستقلالية المالية تحقق نموًا طويل الأمد أكثر استدامة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي. لقد أظهرت النتائج أن

خاتمة

هذه المؤسسة تتمتع بمرونة مالية أكبر ، وقدرة أعلى على التكيف مع التغيرات الاقتصادية ، واستقرار مالي يعزز من استمرارية عملياتها واستثمارها في الابتكار والتنمية. بناءً على ذلك، يمكننا التأكيد على صحة الفرضية بأن الاستقلالية المالية تساهم بشكل كبير في تحقيق نمو مستدام وطويل الأمد.

تتمثل **الفرضية الثانية** في أن زيادة الاعتماد على الديون يقلل من استقلالية المالية المؤسسة ويزيد من مخاطرها المالية ، مما قد يعوق قدرتها على النمو المستقل. يمكن التعبير عن صحة الفرضية على النحو التالي :

فعندما تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التمويل بالدين ،يتعين عليها مواجهة التزامات مالية أكبر بما في ذلك سداد الفوائد والأصل ،مما يقلل من مرونتها المالية ويزيد من احتمال تعرضها لأزمات مالية في حال حدوث تقلبات اقتصادية أو تراجع في الإيرادات ،هذا التوتر المالي يمكن أن يعيق استثمارات المؤسسة في الفرص الجديدة والتوسع مما يحد إمكانيتها للنمو والتطور في المستقبل .

اما بالنسبة **للفرضية الاخيرة** والمتمثلة في أن المؤسسات التي تستثمر أرباحها في النمو تميل إلى الحفاظ على استقلالية مالية أكبر مقارنة بتلك التي تعتمد على تمويل خارجي لتحقيق النمو .

توضح الفرضية أن المؤسسات التي تستثمر أرباحها في النمو الداخلي تميل إلى الحفاظ على استقلالية مالية أكبر مقارنة بالتي تعتمد على التمويل الخارجي لتحقيق النمو. هذا يعود إلى قدرتها على توليد التمويل اللازم لنموها من مصادرها الداخلية، مما يقلل من اعتمادها على القروض والديون الخارجية، وبالتالي يقلل من التكاليف المرتبطة بها. بالإضافة إلى ذلك، تسمح لها استراتيجية التمويل الداخلي بالتركيز على تحسين الأداء المالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، مما يزيد من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية. بالتالي فإن النمو الداخلي يمكن أن يساهم في تعزيز استقلالية المؤسسة المالية وتقليل المخاطر المالية المرتبطة بالتمويل الخارجي.

2) نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا للوضعية المالية ذلك بتحليلنا لمختلف المؤشرات المالية للمؤسسة الوطنية للتحويل الأولي لصناعة البلاستيك توصلنا الى أن المؤسسة تنمو خلال فترة الدارسة وأنها تتمتع بالاستقلالية المالية ،ولكن من خلال اجراء مقارنة بين ثلاث سنوات الدارسة نقول انها تراجع بناءا على بعض النسب المتمثلة في الديون قصيرة الأجل حيث أنها تزداد من سنة الى اخرى وقد يدل ذلك على ضعف في هيكل رأس المال للمؤسسة و تحتمل صعوبة في إدارة الديون بشكل فعال و قد يؤدي بها الى عسر المالي في حال اذا لم تتخد الإجراءات المناسبة

خاتمة

لتصحيح وضعيتها المالية وهذا أثر على نسبة الاستقلالية المالية من خلال تراجعها من سنة الى اخرى حتى لو كانت بشكل ابطئ لكن ان استمرت على هذه حالة قد تواجه صعوبة في إتخاذ قراراتها المالية بكل حرية بالتالي قد يؤثر ذلك على قدرتها على النمو وإستمرارها في محيط اقتصادي ويمكن القول ايضا ان نسبة التدوال السريع تراجعت لكنها تبقى نسبة جيدة بالنسبة للمؤسسة اما نسبة السيولة الفورية قد تراجعت بنسبة كبيرة من سنة 2021 إلى سنة 2022 حتى أن زاد بشكل نوعي في سنة 2023 مع ذلك تبقى خطر على المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تواجه تحديات كبيرة في تسديد إلتزاماتها في أجالها ، لكن تبقى وضعيتها على عموم جيدة في حالة تحليل الأسباب وراء هذه التغيرات واتخاذ القرارات اللازمة بناءا على ذاك.

3) توصيات الدراسة :

وفقا للنتائج ،هناك بعض التوصيات التي نراها مهمة في المستقبل فيما يخص التوفيق بين خيار النمو والاستقلالية المالية للمؤسسة على النحو التالي :

1- يجب على المؤسسة مراعاة الزيادة الحاصلة في الديون قصيرة الاجل وذلك من خلال تمديد في مدة دوران الموردين وحفض مدة دوران الزبائن .

2- انخفاض نسبة السيولة السريع قد يشير إلى تحديات في تسديد التزامات المؤسسة بسهولة، ويمكن أن يستدعي تحليلاً إضافيًا لفهم الأسباب واتخاذ إجراءات لتحسين الأداء المالي.

3 – يجب مراقبة وتحسين النسبة القابلة للتسديد لضمان الاستقلالية المالية والاستقرار في التمويل والاقتراض. تحسين هذه النسبة يمكن أن يعزز قدرة المؤسسة على الاستقلال المالي واتخاذ القرارات المالية الصحيحة للمستقبل المالي.

4) الأفاق المستقبلية للدراسة :

1- تحليل طرق إدارة المخاصر المالية لضمان الاستقلالية المالية حتى في تقلبات السوق.
2- دراسة إمكانيات التوسع في الاسواق الجديدة سواء محلية كانت أو دولية وكيف يساهم في نمو المؤسسة والاستقلالية المالية.
3- تحديد تأثير الاستثمار المستمر في البحث والتطوير على القدرة التنافسية للمؤسسة وعلى استقلاليتها المالية .

قائمة المراجع والمصادر

✓ **قائمة الكتب :**

1. إلياس بن ساسي،**الخيارات الإستراتيجية لنمو المنظمة (الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو)**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. يونس إبراهيم حيدر، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات**، دمشق بدون طبعة 1999.
3. محمود جاسم محمد الصميدعي, **استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي**, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان،2010.
4. طاهر محسن منصور **ألغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** طبعة الأولى، ،دار النشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2007.
5. ثائر شاكر محمود الهيتي وآخرون، **التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية**، الطبعة الأولى ، دار للنشر والتوزيع الوراق،**2014**.
6. عبد العزيز صالح حبتور ،**الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**،الطبعة الثانية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ،2007 .
7. سعد علي ريحان المحمدي،**العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي و تأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية**،جامعة سنات كليمنتس العالمية، بغداد،كلية الإدارة والاقتصاد.
8. جاسم سلطان،**التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن**،الطبعة الثانية، دار النشر أم القرى ،2010.
9. عبد العزيز صالح حبتور **الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الثانية،دار المسيرة والتوزيع والطباعة، 2007.
10. طاهر محسن منصور **ألغالبي،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل** طبعة الأولى،دار النشر والتوزيع،الأردن،عمان،2007.
11. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

13. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر، ،2006.

14. مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2004.

15. مصطفى رشدي شيحة، **اقتصاديات النقود والمصارف والمال**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ،1999.

16. الياس بن ساسي ويوسف قريشي، "**التسيير المالي**"،الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

17. محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ،2000.

18. ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية، الجزائر،9199 .

19. منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية،1998.

20. شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

21. حسن الباشا، **التمويل الخارجي وأثره عمى البيكمة في القطاعات**، الطبعة العربية، دار الايام لمنشر والتوزيع، الاردن، ،2013.

22. عبد الغفار حنفي، **الادارة المالية المعاصرة**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية ،1993.

23. عدنان هاشم السمرني، **الإدارة المالية**، دار زبران لمنشر والتوزيع، عمان، ،1997.

24. سامر عمي عبد البادي ، **التمويل الخارجي وأثره عمى الفجوات الاقتصادية**، دار الأيام لمنشر و التوزيع، عمان، ،2013.

25. فيصل محمود الشواوة،**مبادئ الإدارة العامة**، الطبعة الولى،دار الميسر للنشر والتوزيع، الاردن ، 2013 .

26. فيصل جميل السعايدية ، و عبد الله فريد نضال، **الملخص الوجيز في الإدارة والتحليل المالي**. (الطبعة الاولى المحرر) مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ،2004 .

27. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الولى المحرر ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ،2008 .

28. أحمد بوراس، **تمويل المشآت الاقتصادية** ، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ،2008 .

29. محمد صالح الحناوي، و مصطفى نهال فريد،**الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الاعمال،** الدار الجامعية ،مصر ،2005 .

30. طه محمد طه أبو العلا، **الايجار التمويلي الحقيقي للمعدات الإنتاجية،** منشأة المعارف ، مصر،2005.

✓ **قائمة الوثائق والمراسيم :**

31. المرسوم رقم 88-01 في 1988/01/12المتعلق باستقلالية المؤسسات.

✓ **قائمة المجلات :**

32. إلياس بن ساسي ، **محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما،** مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة ،2008 .

33. يوسف لزمد جربوع، **مدى قدرة المراجع الخارجي من خلال التحليل المالي على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنبؤ بفشل المشروع،** مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين، المجلد ،13العدد الأول ،2005.

34. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2011.

35. هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة،** مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، الجزائر، العدد السابع،. 2009-2010.

36. عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي ، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي،** مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد 02،جامعة غرداية ، الجزائر، ،2014.

37. علي بن الضب، سيدي أمحمد عيادة، **تكلفة رأس المال وإنشاء القيمة،** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2،جامعة ورقلة ،2012.

38. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها،** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، جامعة ورقلة،2011-2012.

✓ **قائمة المذكرات والاطروحات :**

39. سمية دربال،**سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،** جامعة ورقلة، 2012 .

40. أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية،** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص :إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

41. برنار مار، **الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء،** ترجمة:خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008.

42. محمد كربوش، **إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان،2013- 2014.

43. إلياس بن ساسي، **المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي: دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر،** أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

44. عمر تيمجغدين, **دور استارتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج),** رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة، 2013.

45. حورية دحاح, **هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجة للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال,** مذكرة ماستر, تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة ، 2015.

46. حنان العيمش، مريم جيلالي ، **دور النسب والمؤشرات المالية في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة** ، مذكرة الماستر ، تخصص مالية ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2017.

47. نبيلة جعيجع ، **استرتيجية التنويع في المنتوجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية** ، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2007.

48. هباز أم سعد، **أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجي** ،رسالة ماجستير، تخصص تحليل واقتصاد ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2012-2013.

49. إيمان عزولي،**البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا تنافسية في المؤسسة صغيرة متوسطة**،رسالة الماجستير علوم التسيير،جامعة سطيف 2010 -2009.

50. أكرم كحيحة ، دور **إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

51. عبد الرحمان يعقوبي ، **محاولة قياس اثر الاستقلالية المالية على الاداء المالي للمؤسسة** ، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2017.

52. عبد الرحمان يعقوبي ، **محاولة قياس أثر تطبيق الاستقلالية المالية على الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر** ، دراسة تحليلية مقارنة خلال الفترة بين 2009-2015 ، مذكرة ماستر أكاديمي ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016-2017.

53. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2001-2002.

54. مقبل علي احمد علي، **دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقييم أداء الشركات الصناعية و التعديل المقترح لحسابها (دراسة حالة تطبيقية)** ، كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة حلب سوريا ، السنة مجهولة.

55. محمد قراش ، "**دراسة التمويل الذاتي في المؤسسة من المنظور الجبائي** "(دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة الحراش)، رسالة ماجستير،وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المدرسة العليا للتجارة،الجزائر، 2003-2004.

56. عبد القادر بوعزة، "**التأثير الجبائي على اختيار مصادر تمويل المؤسسة** "(دراسة حالة مؤسسة صيدال)،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،غير منشورة، الجامعة المركزية بالجزائر قسم ما بعد التدرج،2004.

57. محمد شعبان، "**نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادي** (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ،2010 .

58. حسام الدين حليلو ، "**التمويل الذاتي وأثره في توليد وتجديد التثبيتات** ،(دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار)، ENSP مذكرة ماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 .

59. إيناس صيودة، "**أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "(دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك) رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ، 2009.

60. زوليخة علال ، كميلة ليمان ، **دور التمويل الذاتي في دعم الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية** (دراسة حالة مطاحن مرمورة ،قالمة) ، مذكرة ماستر ، فرع علوم مالية تخصص مالية مؤسسة ، جامعة 8ماي 1945 ،قالمة ،2014.

61. زوينة مخلل،**مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة**. أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية، تخصص محاسبة، بسكرة ،2019-2020.

✓ **قائمة الندوات والملتقيات :**

62. منصف بن خديجة ،**الملتقى الوطني حول تحليل المالي للمؤسسات الاقتصادية**، بجامعة الشريف مساعدية سوق أهراس يومي 22 23ماي ، محور السابع.

63. جمال عمورة، "**الاهتلاكات وتدهور قيم التثبيتات في ظل النظام المحاسبي المالي الجديدSCF**" الملتقى الدولي حول "الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي المالي الجديد وآليات تطبيقه في ظل المعايير المحاسبية الدولية ،IAS/IFRS"جامعة البليدة.

✓ **قائمة المراجع الاجنبية**

64.Moungou Sabine Patricia, La croissance de l'entreprise - Le cas des l'industries agroalimentaires de l'économie camerounaise, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005

65.Witmeur Olivier, L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Libre de Bruxelles, p 35.

66.Pierre, Mahjoub Amine et Pelletier Louise, La croissance des PME(page consultée le 10/08/2010).

67.Bienaymé Alain, La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971.

68.Darbelet M., Lzard L., Scaramuzza M., Notions fondamentales de gestion de l'entreprise, 3ème édition, Foucher, Paris, 2000.

69.-Michel COSTER, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris, 2009.

70. Robert PAPAIN ،L'art de diriger : Management ،Stratégie ،3e ed ،Paris ،Dunond ،2006 .
71. LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria ،Les stratégies de croissance ، Paris ،Editions d'organisation،1999 .
72. Jean- Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN ،Dictionnaire de stratégie d'entreprise ،Paris ،Vuibert،2001.
73. Robert LEDUFF ،Encyclopédie de la gestion et du management ،Paris ، Dalloz ،1999 .
74. Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL ،straégie : Les clés du succés concurrentiel ،Paris،Edition D'organisation ،2004.
75. Jéromecaby et Gérard hirigoyen. Création de valuer et couvernancede entreprise. 3edition. 49Rue Héricart. Paris.2005.
76. Pierre Vernimen et d'autres, Finance d'entreprise, Edition, Dalloz, Paris, 2011.
77. Chiha.k, Finance d'entreprise approche stratégique, édition Houma, Alger, 2009.
78. Mr. Khelifa hadj . L'incidence fiscale sur l'autofinancement des entreprises (L'effet autofinancement). Mémoire de magister en Management. UNIVERSITE D'ORAN.2011.
79. Farouk Hemici, Pierre Conso, Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2002.

✓ **قائمة المواقع والمنتديات:**

80. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية **. https://hrdiscussion.com/hv/0466.html**
81. Sauvé Pierre, Mahjoub Amine et Pelletier Louise**, La croissance des PME**, www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Sauve_Mahjoub_Pelletier.pdf , (page consultée le 15/02/2024).
82. Leurquin P., **Entreprendre: financer la croissance,** http://pascalevadix.blogs.com/entrepreneur/2004/03/entreprendre_fi.html (page consultée le 04/04/2024).
83. Disponible sur le site : www.acversailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm. 15/02/2024.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): ميزانية الأصول لسنة 2021

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2021

DATE: 18/05/2022
HEURE: 10 55
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**853 047,95**	**412 422,95**	**440 625,00**	
Immobilisations corporelles		**1 993 266 079,81**	**790 635 108,01**	**1 202 630 971,80**	**1 223 099 436,96**
Terrains		*715 905 000,00*		*715 905 000,00*	*715 905 000,00*
Bâtiments		*227 359 614,00*	*93 073 685,58*	*134 285 928,42*	*140 879 511,44*
Equipements et installations		1 024 921 301,12	678 129 219,88	346 792 081,24	360 849 184,64
Autres immobilisations corporelles		*25 080 164,69*	*19 432 202,55*	*5 647 962,14*	*5 465 740,88*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		**6 522 200,77**		**6 522 200,77**	**4 862 896,27**
Autres participations et créances rattachées					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*2 125 000,00*		*2 125 000,00*	*955 000,00*
Impôts différés actif		*4 397 200,77*		*4 397 200,77*	*3 907 896,27*
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 000 641 328,53	791 047 530,96	**1 209 593 797,57**	1 227 962 333,23
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		**275 202 616,47**	**31 180 074,85**	**244 022 541,62**	**259 510 386,93**
Stocks de marchandises		381 400,00		381 400,00	1 243 000,00
Matiéres premiéres et fournitures		195 308 034,62	2 758 996,42	192 549 038,20	217 901 760,11
Autres approvisionnements		60 446 312,85	28 359 865,11	32 086 447,74	17 045 944,14
Encours de production de biens		10 560 000,00		10 560 000,00	4 971 584,00
Stocks de produits		8 506 869,00	61 213,32	8 445 655,68	18 348 098,68
Stocks à l'exterieurs					
Créances et emplois assimilés		**383 863 314,01**	**16 914 782,13**	**366 948 531,88**	**356 249 468,24**
Clients et comptes rattachées		*140 381 272,07*	*1 914 782,13*	*138 466 489,94*	*129 305 486,07*
Autres débiteurs		*5 802 751,57*		*5 802 751,57*	*9 518 879,74*
Impôts et assimilés		*167 772 618,80*		*167 772 618,80*	*162 000 930,86*
Groupe et associés		69 906 671,57	15 000 000,00	54 906 671,57	55 424 171,57
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**215 454 729,92**		**215 454 729,92**	**281 317 946,45**
Banque		*215 453 979,73*		*215 453 979,73*	*281 317 882,88*
Caisse		*750,19*		*750,19*	*63,57*
Regies d'avances et accredittifs					
TOTAL ACTIF COURANT		874 520 660,40	48 094 856,98	**826 425 803,42**	897 077 801,62
TOTAL GENERAL ACTIF		2 875 161 988,93	839 142 387,94	**2 036 019 600,99**	2 125 040 134,85

الملحق رقم (02): ميزانية الخصوم لسنة 2021

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2021

DATE: 18/05/2022
HEURE: 10:55
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		347 900 000,00	347 900 000,00
Actif repris pat l'etat dans le cadre de la privatisation			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		36 741 820,62	32 616 000,37
Ecart de réévaluation		486 815 400,00	486 815 400,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		-3 238 516,79	64 244 455,25
Autres capitaux propres - Report à nouveau		78 107 717,51	80 151 770,31
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**946 326 421,34**	**1 011 727 625,93**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		933 210 947,90	1 005 671 831,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		23 143 161,99	20 567 875,11
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**956 354 109,89**	**1 026 239 706,11**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		112 341 150,57	54 530 541,93
Impôts		3 078 991,74	11 382 298,40
Groupe et associés			
Autres dettes		17 918 927,45	21 159 962,48
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**133 339 069,76**	**87 072 802,81**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 036 019 600,99**	**2 125 040 134,85**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (03): حساب النتائج لسنة 2021

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2021

DATE: 22/04/2024
HEURE: 10.24
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Noto	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 200 819 349,44	
Variation stocks produits finis et en cours		-4 314 027,00	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 196 505 322,44**	
Achats consommés		-978 917 420,20	
Services extérieurs et autres consommations		-45 753 700,62	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 024 671 120,82**	
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**171 834 201,62**	
Charges de personnel		-120 368 947,01	
Impôts, taxes et versements assimilés		-13 410 524,23	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**38 054 730,38**	
Autres produits opérationnels		998 901,71	
Autres charges opérationnelles		-483 000,64	
Dotations aux amortissements et aux provisions		-36 107 662,33	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 720 240,46	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**5 183 209,58**	
Produits financiers			
Charges financières		-8 824 147,36	
VI. RESULTAT FINANCIER		**-8 824 147,36**	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**-3 640 937,78**	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-86 883,51	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		489 304,50	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 200 224 464,61	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 203 462 981,40	
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-3 238 516,79**	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**-3 238 516,79**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (04): ميزانية الأصول لسنة 2022

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2022

DATE: 22/04/2024
HEURE: 10:25
PAGE 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**853 047,95**	**524 922,95**	**328 125,00**	**440 625,00**
Immobilisations corporelles		**1 998 010 034,83**	**841 749 401,79**	**1 156 260 633,04**	**1 202 630 971,80**
Terrains		*715 905 000,00*		*715 905 000,00*	*715 905 000,00*
Bâtiments		*227 727 114,00*	*99 673 393,60*	*128 053 720,40*	*134 285 928,42*
Equipements et installations		1 028 043 462,14	721 992 703,42	306 050 758,72	346 792 081,24
Autres immobilisations corporelles		*26 334 458,69*	*20 083 304,77*	*6 251 153,92*	*5 647 962,14*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		**6 063 903,83**		**6 063 903,83**	**6 522 200,77**
Autres participations et créances rattachées					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*1 706 250,00*		*1 706 250,00*	*2 125 000,00*
Impôts différés actif		*4 357 653,83*		*4 357 653,83*	*4 397 200,77*
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 004 926 986,61	842 274 324,74	**1 162 652 661,87**	1 209 593 797,57
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		**395 634 892,81**	**36 296 644,58**	**359 338 248,23**	**244 022 541,62**
Stocks de marchandises		936 841,68		936 841,68	381 400,00
Matiéres premiéres et fournitures		227 421 587,70	2 758 996,42	224 662 591,28	192 549 038,20
Autres approvisionnements		69 545 297,47	33 476 434,84	36 068 862,63	32 086 447,74
Encours de production de biens		27 908 800,00		27 908 800,00	10 560 000,00
Stocks de produits		69 464 245,96	61 213,32	69 403 032,64	8 443 655,68
Stocks à l'exterieurs		358 120,00		358 120,00	
Créances et emplois assimilés		**587 088 170,46**	**16 910 982,30**	**570 177 188,16**	**366 948 531,88**
Clients et comptes rattachées		*259 290 284,09*	*1 910 982,30*	*257 379 301,79*	*138 466 489,94*
Autres débiteurs		*8 782 168,85*		*8 782 168,85*	*5 802 751,57*
Impôts et assimilés		*249 534 045,95*		*249 534 045,95*	*167 772 618,80*
Groupe et associés		69 481 671,57	15 000 000,00	54 481 671,57	54 906 671,57
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**72 896 982,33**		**72 896 982,33**	**215 454 729,92**
Banque		*72 896 422,33*		*72 896 422,33*	*215 453 979,73*
Caisse		*560,00*		*560,00*	*750,19*
Regies d'avances et accredittifs					
TOTAL ACTIF COURANT		1 055 620 045,60	53 207 626,88	**1 002 412 418,72**	826 425 803,42
TOTAL GENERAL ACTIF		3 060 547 032,21	895 481 951,62	**2 165 065 080,59**	2 036 019 600,99

الملحق رقم (05): ميزانية الخصوم لسنة 2022

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2022

DATE: 22/04/2024
HEURE: 10.25
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		347 900 000,00	347 900 000,00
Actif ,epris pat l'etat dans le cadre de la privatisation			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		36 741 820,62	36 741 820,62
Ecart de réévaluation		486 815 400,00	486 815 400,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		31 421 075,39	-3 238 516,79
Autres capitaux propres - Report à nouveau		64 925 589,98	78 107 717,51
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**967 803 885,99**	**946 326 421,34**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		820 862 564,80	933 210 947,90
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		22 935 022,36	23 143 161,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**843 797 587,16**	**956 354 109,89**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		198 328 233,46	112 341 150,57
Impôts		6 624 363,00	3 078 991,74
Groupe et associés			
Autres dettes		16 386 010,98	17 918 927,45
Trésorerie passif		132 125 000,00	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**353 463 607,44**	**133 339 069,76**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 165 065 080,59**	**2 036 019 600,99**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (06): حساب النتائج لسنة 2022

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2022

DATE: 22/04/2024
HEURE: 10:25
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 677 966 406,45	1 200 819 349,44
Variation stocks produits finis et en cours		78 306 176,96	-4 314 027,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 756 272 583,41**	**1 196 505 322,44**
Achats consommés		-1 485 820 516,24	-978 917 420,20
Services extérieurs et autres consommations		-26 391 867,55	-45 753 700,62
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 512 212 383,79**	**-1 024 671 120,82**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**244 060 199,62**	**171 834 201,62**
Charges de personnel		-124 743 125,41	-120 368 947,01
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 845 726,00	-13 410 524,23
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**114 471 348,21**	**38 054 730,38**
Autres produits opérationnels		79 164,38	998 901,71
Autres charges opérationnelles		-577 530,61	-483 000,64
Dotations aux amortissements et aux provisions		-60 163 747,00	-36 107 662,33
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 991 989,63	2 720 240,46
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**57 801 224,61**	**5 183 209,58**
Produits financiers			
Charges financières		-22 052 952,28	-8 824 147,36
VI. RESULTAT FINANCIER		**-22 052 952,28**	**-8 824 147,36**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**35 748 272,33**	**-3 640 937,78**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-4 287 650,00	-86 883,51
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-39 546,94	480 304,50
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 760 343 737,42	1 200 224 464,61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 728 922 662,03	-1 203 462 981,40
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**31 421 075,39**	**-3 238 516,79**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**31 421 075,39**	**-3 238 516,79**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم (07): ميزانية الأصول لسنة 2023

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2023

DATE: 22/04/2024
HEURE: 10:26
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**853 047,95**	**637 422,95**	**215 625,00**	**328 125,00**
Immobilisations corporelles		**2 100 454 849,21**	**897 972 750,69**	**1 202 482 098,52**	**1 156 260 633,04**
Terrains		*715 905 000,00*		*715 905 000,00*	*715 905 000,00*
Bâtiments		*228 124 614,00*	*106 336 851,62*	*121 787 762,38*	*128 053 720,40*
Equipements et installations		1 074 759 067,69	768 031 018,73	306 728 048,96	306 050 758,72
Autres immobilisations corporelles		*81 666 167,52*	*23 604 880,34*	*58 061 287,18*	*6 251 153,92*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		**7 675 138,36**		**7 675 138,36**	**6 063 903,83**
Autres participations et créances rattachées					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*3 195 000,00*		*3 195 000,00*	*1 706 250,00*
Impôts différés actif		*4 480 138,36*		*4 480 138,36*	*4 357 653,83*
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 108 983 035,52	898 610 173,64	**1 210 372 861,88**	1 162 652 661,87
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		**346 411 832,73**	**36 296 644,58**	**310 115 188,15**	**359 338 248,23**
Stocks de marchandises		859 745,85		859 745,85	936 841,68
Matiéres premiéres et fournitures		211 019 882,15	2 758 996,42	208 260 885,73	224 662 591,28
Autres approvisionnements		75 776 250,65	33 476 434,84	42 299 815,81	36 068 862,63
Encours de production de biens		7 104 300,00		7 104 300,00	27 908 800,00
Stocks de produits		50 097 040,87	61 213,32	50 035 827,55	69 403 032,64
Stocks à l'exterieurs		1 554 613,21		1 554 613,21	358 120,00
Créances et emplois assimilés		**794 568 642,68**	**16 910 982,30**	**777 657 660,38**	**570 177 188,16**
Clients et comptes rattachées		*342 644 889,71*	*1 910 982,30*	*340 733 907,41*	*257 379 301,79*
Autres débiteurs		*97 724 185,74*		*97 724 185,74*	*8 782 168,85*
Impôts et assimilés		*284 842 895,66*		*284 842 895,66*	*249 534 045,95*
Groupe et associés		69 356 671,57	15 000 000,00	54 356 671,57	54 481 671,57
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**134 742 216,47**		**134 742 216,47**	**72 896 982,33**
Banque		*134 741 548,47*		*134 741 548,47*	*72 896 422,33*
Caisse		*668,00*		*668,00*	*560,00*
Regies d'avances et accredittifs					
TOTAL ACTIF COURANT		1 275 722 691,88	53 207 626,88	**1 222 515 065,00**	1 002 412 418,72
TOTAL GENERAL ACTIF		3 384 705 727,40	951 817 800,52	**2 432 887 926,88**	2 165 065 080,59

الملحق رقم (08): ميزانية الخصوم لسنة 2023

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2023

DATE: 22/04/2024
HEURE: 10:26
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		347 900 000,00	347 900 000,00
Actif repris pat l'etat dans le cadre de la privatisation			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		38 740 768,48	36 741 820,62
Ecart de réévaluation		486 815 400,00	486 815 400,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		255 146 318,83	31 421 075,39
Autres capitaux propres - Report à nouveau		78 107 717,51	64 925 589,98
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**1 206 710 204,82**	**967 803 885,99**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		782 959 575,22	820 862 564,80
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		23 579 677,22	22 935 022,36
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**806 539 252,44**	**843 797 587,16**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		101 100 739,11	198 328 233,46
Impôts		65 153 058,00	6 624 363,00
Groupe et associés			
Autres dettes		17 649 672,51	16 386 010,98
Trésorerie passif		235 735 000,00	132 125 000,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**419 638 469,62**	**353 463 607,44**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 432 887 926,88**	**2 165 065 080,59**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (09): حساب النتائج لسنة 2023

GROUPE ENPC
SOEXPLAST MEDEA
Exercice 2023

DATE 22/04/2024
HEURE: 10:26
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifient Fiscal : 099926540671116

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 857 105 987,74	1 677 966 406,45
Variation stocks produits finis et en cours		-40 171 705,09	78 306 176,96
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 816 934 282,65**	**1 756 272 583,41**
Achats consommés		-1 241 371 074,34	-1 485 820 516 24
Services extérieurs et autres consommations		-38 428 624,48	-26 391 867,55
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 279 799 698,82**	**-1 512 212 383,79**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**537 134 583,83**	**244 060 199,62**
Charges de personnel		-126 328 987,06	-124 743 125,41
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 337 115,96	-4 845 726,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**405 468 480,81**	**114 471 348,21**
Autres produits opérationnels		47 566,66	79 164,38
Autres charges opérationnelles		-982 808,47	-577 530,61
Dotations aux amortissements et aux provisions		-57 584 474,69	-60 163 747,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 180 770,93	3 991 989,63
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**348 129 535,24**	**57 801 224,61**
Produits financiers			
Charges financières		-32 686 068,94	-22 052 952.28
VI. RESULTAT FINANCIER		**-32 686 068,94**	**-22 052 952,28**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**315 443 466,30**	**35 748 272,33**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-60 419 632,00	-4 287 650,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		122 484,53	-39 546,94
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 818 162 620,24	1 760 343 737,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 563 016 301,41	-1 728 922 662,03
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**255 146 318,83**	**31 421 075,39**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**255 146 318,83**	**31 421 075,39**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			