



بدائل التمويل المتوقعة لمعمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف في ظل متغيرات البيئة الداخلية

والخارجية - دراسة تطبيقية للفترة من 2014-2003

الباحث عبد الله كاظم حسن

أ. د. مؤيد عبد الحسين الفضل

المستخلص

يستهدف البحث التعرف على بدائل التمويل المتوقعة عن طريق استطلاع رأي أطراف ذات العلاقة كافة في تشخيص إمكانية الاعتماد على البدائل التمويلية المقترحة، على وفق ستة مسارات أساسية، وكذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمعمل لبيان واستخلاص البدائل والمؤشرات التي من شأنها ان تدعم الحصص السوقية له في السوق العراقية المحلية وكذلك السوق الخارجية وبالتالي دعم الموقف المالي والسيولة النقدية للمعمل، منطلقاً من فرضية مفادها " تساهم بدائل حزمة الإجراءات الخاصة بمحددات البيئة الداخلية في دعم بدائل التمويل المتوقعة" ولأجل التحقق من صحة الفرضية التي قام عليها البحث تم تصميم استمارة استقصاء ووزعت على ستة مستويات ذات اهتمام بنشاط المعمل قيد الدراسة، حيث تم توزيع 139 استمارة فحص، وبتحليل استمارات الفحص تم إثبات صحة الفرضية التي انطلق منها البحث.

Abstract

The research aims to identify the projected funding alternatives through Poll related to all parties in the diagnosis of the reliability of the proposed financing alternatives, on according to six basic paths, as well as internal and external environment of a laboratory for the statement and draw alternatives and indicators that would analyze that supports market shares to him in the market local Iraqi as well as foreign market and thus support the financial position and liquidity of the plant, the starting point of the premise that "contribute to alternatives to the package of measures for the determinants of the internal environment to support the expected financing alternatives" In order to validate the hypothesis that the consciousness research was a survey form design and distributed to six of levels the plant is actively under study, where 139 were distributed examination form, and screening forms were analyzed to validate the hypothesis from which the interest Search.



المقدمة

يعد التمويل احد الانشطة الاساسية والمهمة لاي منظمة انتاجية حيث يمكن لمنظمات الأعمال الخاصة والمختلطة الحصول على مصادر مختلفة من التمويل، إما بالنسبة للشركات المملوكة للدولة فإنها تعاني الكثير من المشاكل المتعلقة بالتمويل الذي يشير إلى اعتماد الشركات على نفسها في التمويل دون اللجوء إلى الدولة في تمويل عملياتها

ان القانون العراقي قسم بكل بساطة الدوائر الحكومية إلى دوائر تمويل ذاتي وتمويل مركزي بعد أن اتخذت الحكومة السابقة قرارا بتحويل بعض المؤسسات الحكومية إلى نظام الشركات مما انعكس بعد سقوطه على واقع حياة الموظفين. كما وأن أغلب شركات وزارة الصناعة المنتشرة في عموم العراق، تعمل بنظام التمويل الذاتي، تأخذ سلف من المصارف لتغطية رواتب عمالها وموظفيها، قد لا يوجد مقابلها إنتاج أو إنتاجية. كما تعاني الشركات المملوكة للدولة من خسائر مادية جسيمة تتحملها وزارة المالية مما يشكل أعباء كبيرة على الموازنة العامة في الوقت الذي تسعى فيه الدولة إلى توجيه مواردها لتحقيق الخدمات الأساسية للمواطن. وانطلاقاً من تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم البحث أربعة مباحث خصص المبحث الأول لمنهجية البحث في حين خصص المبحث الثاني للإطار النظري للدراسة ،إما المبحث الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي وأخيراً خصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث

لقد تبلورت المشكلة للبحث هذه في كيفية ايجاد بدائل تمويل متوقعة لمعمل الالبسة الجاهزة في النجف الاشرف مع الاخذ بنظر الاعتبار المحددات الناجمة عن البيئة الداخلية للمعمل (السيولة النقدية، المكنات والمعدات، المواد الأولية المتوفرة، اعداد ومهارات العاملين ونظام الاجور والحوافز المعتمدة وغيرها) وكذلك المحددات الناجمة عن البيئة الخارجية (الاستقرار السياسي، الاستقرار الاقتصادي ،الاستقرار الاجتماعي.....الخ). بحيث ان بدائل التمويل هذه تضمن استمرارية عمل المنظمة مع دعم الحصص السوقية لها.

ثانياً : اهداف البحث

- 1- استطلاع رأي أطراف العلاقة كافة في تشخيص امكانية الاعتماد على البدائل التمويلية المقترحة على وفق ستة مسارات أساسية هي:
 - أ-متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة عينة الدراسة .
 - ب- متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية .
 - ت -متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية.
 - ث-أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية)
 - ج-متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني.
 - ح-المستهلك بنوعيه الأولي والنهائي .



2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمعمل لبيان واستخلاص بدائل والمؤشرات التي من شأنها ان تدعم الحصص السوقية له في السوق العراقية المحلية وكذلك السوق الخارجية وبالتالي دعم الموقف المالي والسيولة النقدية للمعمل

ثالثاً: أهمية البحث

ان أهمية البحث يمكن ان تكمن في ضرورة تسليط الضوء على المشاكل والصعوبات التي تحيط بمنظمة الأعمال الإنتاجية التي تعتمد على التمويل الذاتي بشكل عام ومعمل الألبسة الرجالية قيد الدراسة بشكل خاص، في ظل التحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لذلك تكتسب دراستنا أهمية كبيرة في الوقت الحاضر ولاسيما في ما بعد سنة 2003 بسبب سياسة الإغراق السوقي وكثرة المنتجات المعروضة في السوق العراقية وبأسعار قد تقل عن أسعار المعمل. ومن هنا فان من أولويات منظمات الأعمال الإنتاجية بشكل عام ومعمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف بشكل خاص، بناء قاعدة مالية رصينة يمكن الاعتماد عليها في دعم أنشطة المعمل سواء في مجال إنتاج منتج جديد او في تطوير منتج قائم او فتح خطوط إنتاجية جديدة أوفي مجال منح

رابعاً: فرضيه البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها "تساهم بدائل حزمة الإجراءات الخاصة بمحددات البيئة الداخلية والخارجية في دعم بدائل التمويل المتوقعة"

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة وفقاً لأسلوبين وهما:

أ-: الأسلوب النظري (الأكاديمي)

تم صياغة الجانب النظري بالاعتماد على ما هو متوفر من المصادر والأدبيات العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات والمواقع العلمية على شبكة الإنترنت.

ب: الأسلوب العملي (الميداني):

1- الاعتماد على قائمة فحص (Check List) لجمع البيانات: جرى إعدادها لغرض التعرف على

بدائل التمويل المتوقع الاعتماد عليها، اذ تم اذ توجه الباحث إلى دراسة ستة مسارات أساسية لجمع

البيانات اللازمة لتشخيص مصادر التمويل المتوقعة. حيث جرى إعداد استمارات لهذا الغرض وقد

تضمن قائمة الفحص محورين وكما هو موضح في الجداول التالية:

المحور الأول : بدائل التمويل المتوقعة (تم صياغة هذه البدائل بالاعتماد على آراء مجموعة من الخبراء

الفنيين العاملين في المواقع الإنتاجية والاكاديميين في الجامعات)



جدول (1) بدائل التمويل المتوقعة

البدايل	نوع البديل التمويلي المتوقع
الاول	بيع خط انتاجي
الثاني	تحويل ملكية المصنع الى قطاع مختلط
الثالث	الحصول على القروض الميسرة والامتيازات
الرابع	الاستئجار للطاقة الإنتاجية المتاحة

ويتم اعتماد هذه البدائل على افتراض عدم اهمال الجانب التسويقي للمشكلة التي من شأنها ان تؤمن الحصة السوقية المطلوبة مع الحد من ظاهرة الاغراق السوقي للمنتجات .

المحور الثاني: البيئة الخارجية والداخلية

اولاً: البيئة الخارجية للمعمل (وتشمل كافة المؤثرات التي يمكن ان تحدث خارج نطاق المنظمة) .

ثانياً: البيئة الداخلية للمعمل وتشمل كافة المؤثرات التي يمكن ان تحدث ضمن نطاق المنظمة) .

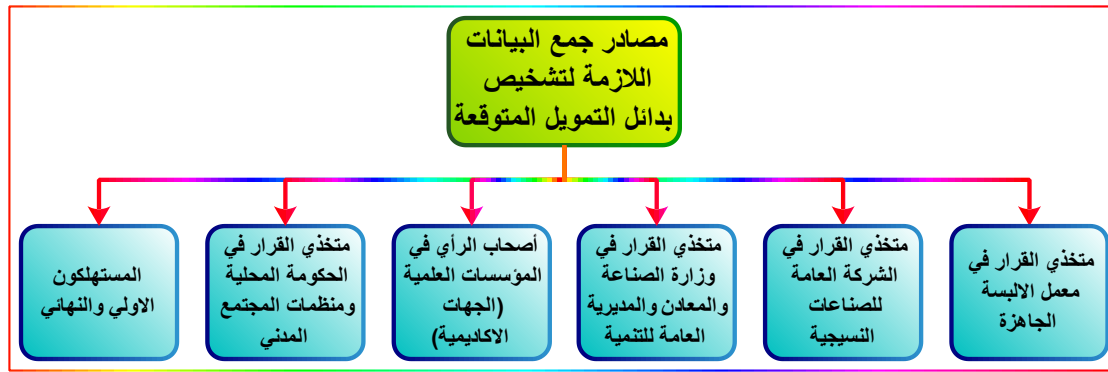
ولقد جرى اعداد قائمة الفحص بالاعتماد على مجموعة من اراء الخبراء الفنيين العاملين في المواقع الانتاجية من مهندسين وكذلك اصحاب قرار في معمل الالبسة الجاهزة وفي وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية كما تم الاستفادة من اراء متخذي القرار للشركة العامة للصناعات النسيجية وكذلك اصحاب الرأي في الجامعات وقد كانت اعداد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة كما موضح في الجدول التالي :

جدول (2) اعداد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة لإفراد عينة الدراسة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المسار
17	17	1 متخذي القرار في معمل الالبسة الجاهزة
21	21	2 متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية
25	30	3 متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية
26	30	4 اصحاب الرأي للمؤسسات العلمية (الجهات الاكاديمية)
25	30	5 متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني
25	30	6 المستهلكون (الاولي والثانوي)

ولقد وزعت قائمة الفحص على المسارات التي تم تحديدها وعلى النحو التالي :

- أ- متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة (المستوى الاول) .
- ب- متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية (المستوى الثاني).
- ت- متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن ومديرية التنمية الصناعية (المستوى الثالث) .
- ث- أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية) (المستوى الرابع) .
- ج- متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني (المستوى الخامس) .
- ح- المستهلكون (المستوى السادس) (وهو الطرف المقابل في المعادلة الذي يعبر عن المشكلة) .



شكل (1) مصادر جمع البيانات اللازمة لتشخيص بدائل التمويل المتوقعة

المصدر: اعداد الباحث

1. المسار الأول : متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة : يقصد بذلك قيادة المعمل

ويشمل رؤساء الأقسام الإدارية والإنتاجية في معمل الألبسة الرجالية عينة الدراسة.

2. المسار الثاني : متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية : ويقصد بذلك

الجهات العليا التي يرتبط بها معمل الألبسة الجاهزة .حيث ان من المعروف ان المعمل المذكور يرتبط بالشركة العامة للصناعات النسيجية بوصفه احد المعامل التابعة لها، وان لهذه الجهات العليا رؤيا وتصورات معينة عن تشخيص طبيعة المشاكل المالية التي تعاني منها الشركات والمعامل التابعة للوزارة خاصة فيما يتعلق بتعثر سداد مستحقات العاملين وتأخر دفعها من فترة لآخرى .

المسار الثالث: متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية:

ويشمل القيادات الإدارية المتمثلة برؤساء الأقسام الإدارية والفنية الذين يشغلون منصب في الوزارة كما يشمل هذا المسار أيضا القيادات العليا في المديرية العامة للتنمية الصناعية .

4- المسار الرابع :أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية(الجهات الأكاديمية) : لقد استطاعت الباحثة ان يشخص ثلاث جهات معينة بشكل واضح بمشاكل ايجاد بدائل تمويل لمنظمات الأعمال وهذه الجهات هي :

1. المتخصصون في إدارة الأعمال، وبالتحديد من هو متخصص الإدارة المالية وإدارة العمليات

2. المتخصصون في علم الاقتصاد .

3. المتخصصون في مجال المحاسبة وبالتحديد من هو متخصص بالمحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف.

5- المسار الخامس : المستهلكون :

وفي ظل هذه المسارات يتطلب الأمر جمع البيانات اللازمة لتشخيص وتحديد بدائل التمويل المتوقعة والتي يمكن الاعتماد عليها وقد اعتمدت الباحثة على الأساليب الآتية :

سادسا: مجتمع وعينة البحث

إن مجتمع البحث يتمثل بالصناعات النسيجية وبالتحديد الشركة العامة للصناعات النسيجية ومعامل الخياطة التابعة لها يضاف الى ذلك الجهات التي تم الاستعانة بها في كل من الوزارة والمديرية العامة



للتنمية الصناعية إضافة الى المؤسسات الأكاديمية والحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني والمستهلكين ، في حين ان عينة الدراسة هو معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف وكل ما يتعلق به من البيئة الداخلية والخارجية ومستهلك اولي ونهائي .

سابعا: حدود البحث الزمانية والمكانية

لقد تم تأطير البحث ضمن الحدود المكانية والزمنية كالاتي:

أ-**الحدود المكانية** : شمل البحث معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف. بوصفه من المنظمات الانتاجية الذي يعاني من مشاكل مالية بسبب تدني الحصة السوقية. لذا جرت دراسة علاقة المشكلة بالمستهلك والمراجع الإدارية العليا للمعمل وجرى الاستماع الى وجهة نظر المؤسسة الأكاديمية والحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني في هذا الصدد.

ب-**الحدود الزمانية**: امتدت جذور المشكلة المالية للمعمل من 2003 إلى 2014 ، إذ تميزت هذه المدة بفقدان المعمل للحصة السوقية التي كان يستحوذ عليها بسبب سياسة الإغراق السوقي وكثرة المنتجات المعروضة في السوق العراقي ومن مناشيء متعددة التي تتنافس مع منتجات المعمل قيد الدراسة

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

اولا : مفهوم البديل والبدائل

يعرف قاموس webster البديل على انه ما هو مختلف بطريقة ما عن الآخرين من نفس النوع. كما وقد عرفة Smeekes ايضا البديل على انه عرض ملائم من حيث الصفات

(Smeekes , 2013:17). كما يشير (الفضل، 2004 : 28) الى ان مفهوم البديل Variant هو ذلك الاختيار الذي يعتمد من قبل متخذ القرار في مواجهه المتغيرات والمشاكل المختلفة التي تتواجد ضمن بيئة القرار، حيث ان البدائل توفر مجموعة متنوعة من انماط العمل يمكننا الاختيار من بينها ، ويعد البديل خيارا من مجموعة خيارات يضعه صاحب القرار لغرض حل مشكلة ، حيث يعرف (كنعان، 2009: 143) البديل على انه وسيلة الحل المتاحة امام المدير لحل المشكلة المطروحة . ان اختيار البديل يعتمد على عملية المقارنة بين الايجابيات والسلبيات لكل بديل (Krehbiel, 2014:2). ان فهم المشكلة فهم حقيقي، يتطلب اقتراح بديل لحلها عن طريق جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة ، وان عملية تحديد البدائل تسبقها خطوة التعرف على المشكلة التي يراد حلها . تضمن معظم حالات صنع القرار في اختيار واحد من بين عدة بدائل. (www.nou.edu.ng). ويرى (الشماع، 1999 : 119) الى ان المدير يبدأ بحثه اولا عن البدائل المعروفة، اي التي استخدمت كحلول للمشكلات القائمة او السابقة . ان عملية الاختيار من بين البدائل وجود بدلين على الاقل للوصول الى الهدف يجري تقييمهما والمفاضلة بينهما وصولا لاختيار احدهما (داغر وصالح، 2000 : 449). فمن الضروري تحديد ما إذا كانت المشكلة هي تتسم بوجود حلول بديلة. (Gušavac et al, 2014:1151). ان الحلول التي يسعى متخذ القرار الوصول لها يجب ان تساهم في تحقيق بعض النتائج ، وان تتوافر الامكانيات لتنفيذ البديل حال اختياره دون البدائل الاخرى ، كما يجب ان يتم دراسة البدائل في ظل الضرر وف البيئية التي تحيط بالمنظمة سواء كانت هذه الضروف من داخل المنظمة ام من خارج المنظمة



ثانيا: بدائل التمويل المتوقع الحصول عليها :

عندما تتضح الرؤية امام المنظمة عن انواع السياسات المالية التي يمكن ان تعتمدھا (ربما يكون ايضا في اطار استراتيجيات تمويل طويل الاجل) فإن متخذ القرار في المنظمة المذكورة يجد نفسه مضطرا للمقارنة بين البدائل المتوفرة من اجل تعظيم المنافع وتقليل التكاليف ويتم ذلك بين ما هو متوفر حاليا وبين ما هو متوقع الحصول عليه في المستقبل القريب او المتوسط او البعيد . وفي هذه الفقرة سوف يتم التصدي لهذه الافكار وكما يلي :

1 : بديل بيع خط إنتاجي Sale production line

خط الإنتاج (production line) هو مجموعة من العمليات المتتالية في مصنع حيث ينتقل المنتج من مرحلة إلى أخرى حتى يتم إنتاجه. ان المنتجات التي يتم انتاجها في خط انتاجي قد تصبح بمرور الوقت متقادمة وتحتاج الى استبعاد انتاجها من خط الانتاج. وفي الوقت نفسه قد تطور بعض المنتجات وتضاف الى الخط الانتاجي للمنشأة. وان البقاء او بيع خط الانتاج يعتبر من القرارات المهمة ،وان المفاضلة تتم على اساس هو هل ان المنتج سوف يزيد او يخفض من الدخل المستقبلي للمنشأة؟ ولتقييم التغير في ،الدخل يجب على المحاسب الاداري ان يحدد الكلف الملائمة (الربيعي والركابي، 2007: 7-8). ولكي يساعد الادارة في اتمام هذا التحليل عليها ن يحدد الكلف الملائمة المرتبطة بايقاف انتاج المنتج والذي فيه يتم تصنيف الكلف الى كلف يمكن تجنبها وكلف لا يمكن تجنبها (Jiambalvo, 2001) وعليه فان الكلف المتغيرة تكون مرتبطة بالمنتج بصورة مباشرة لذلك فهي كلف ممكن تجنبها أي انها كلف ملائمة للقرار اما الكلف الثابتة فتتكون من جزئين هما:

أ- كلف مرتبطة بنشاط المنتج بصورة مباشرة فهي كلف يمكن تجنبها ، أي انها كلف ملائمة للقرار.

ب- كلف مرتبطة بنشاط المنتج بصورة غير مباشرة ، لذلك لا يمكن تجنبها عند استبعاد الخط الانتاجي فهي كلف غير ملائمة للقرار مثل اندثار المكائن والابجار والتأمين واجور المديرين. وتتم المفاضلة على اساس المساهمة الحدية للمنتج المعين ومدى تغطيتها للكلف الثابتة الممكن تجنبها الخاصة به، وتساهم في تغطية جزء من الكلف الثابتة التي لا يمكن تجنبها للمنشأة ككل. فمن الافضل الاستمرار على الحال القائم ، لان ذلك سيؤدي الى زيادة ربحية المنشأة او تقليل الخسارة او التحول من الخسارة الى الربح .

2 - التمويل باصدار الاسهم في السوق المالية العامة بهدف الحصول على مشاركة القطاع الخاص :

يعرف (الشماخ ، 1992: 6-7) الشركة المختلطة بانها شركة تتكون من شخص او اكثر من القطاع الاشتراكي مع شخص او اكثر من القطاع الخاص ، برأسمال مختلط وقد تكون الشركة المختلطة مساهمة او محدودة. ان هذا الاسلوب يتم اتباعه عادة في الحالات التي ترى الحكومة ضرورة تحويل ملكية المشروعات العامة الى ملكية مشتركة مع احتفاظها بنسبة 51% . ويشير (داغر وصالح ، 2000: 35) على انها منظمات تؤسس برؤوس اموال مختلطة (حكومية وخاصة) وتدار على وفق قوانين خاصة بها من قبل مجالس ادارة غالبا مايوجد فيها تمثيل نسبي لاصحاب رؤوس الاموال والمالكين ووفقا لهذا الاسلوب



تلجأ الحكومة الى جزء بيع من اسهم اوحصة في منشآت القطاع العام وقد يكون هذا الاسلوب مبررا في بعض الاحيان في زيادة راس المال او التوسع في المشروع (حسن، 19:2006). من اهم الاسباب التي التي تدعو الى ذلك : www.drzidan.com :

أ- شعور الحكومة بانها غير قادرة على تلبية الاحتياجات المالية لبعض المشروعات من الخزانة العامة وذلك في الوقت الذي لا تستطيع اللجوء لاسلوب الاقتراض نظرا لطبيعة المشروع وعدم قدرته اللاحقة على السداد .

ب- رغبة الحكومة في اعطاء القطاع الخاص دور هاما في تسير عملية التنمية وذلك عن طريق بيعة نصيبا من المشروعات العامة القائمة فعلا لا في هذا ما يحفز وقلل درجة المخاطرة امامة في معظم الاحيان .ويمكن للشركات المساهمة المختلطة ان تحقق العديد من المزايا .

أ- إتاحة الفرصة لأكبر عدد من الأفراد وخاصة أصحاب الدخل المحدود من استثمار مدخراتهم في عملية التنمية الاقتصادية لطمأنتهم بوجود الدولة معهم (هذا الحل الذي ينادي به الغرب للخروج من الأزمة المالية الحالية) مما يعود بالنفع العام على المجتمع والدولة والفرد.

ب- ضمان حسن استغلال واستثمار المشروع الصناعي بعيداً عن المشروعات الفردية والمصلحة الشخصية.

ج- ضمان إيجاد منافسة عادلة مع مشاريع القطاعات الأخرى وحماية المستهلك من مخاطر الاحتكار وتردي النوعية.

د- ضمان إيجاد نوعية أفضل من السلع المنتجة في الشركات المساهمة لوجود مصلحة عامة لعموم المساهمين في مراقبة ومتابعة أنشطة هذه الشركات من خلال مجالس الإدارة والهيئات العامة وديوان الرقابة المالية.

هـ- تأمين استمرار العمالة (خاصة خريجي الجامعات والمعاهد) في مشاريع الشركات هذه وبالتالي ديمومة موارد الرزق للعاملين فيها إضافة إلى استقرار العمالة في هذه الشركات وهو مهم جداً للاستفادة من تراكم الخبرة وأثر ذلك على الإنتاج نوعاً وكماً.

و- تنشيط الدورة الإنتاجية من خلال عمليات الإنتاج الغزير والمنظم وتشغيل أكبر عدد ممكن من الأفراد (ذو الاختصاص والعمال) وبالتالي تحسين ظروفهم المالية والمعيشية ومن ثم رفع القدرة الشرائية لشرائح المجتمع هذه وتحقيق الرفاه الاقتصادي لها.

ان شركات القطاع العام يمكن لها الحصول على التمويل عن طريق الاكتتاب الذي يعرف على انه قيام الحكومة بطرح كل اوجز من اسه مراس مال المنشأة للبيع للجمهور من خلال سوق الاوراق المالية (محمد، 2009: 132-133) او عن طريق طرح الاسهم في اكتتاب خاص والذي يقصد فيه بيع اسهم المنشأة او جزء منها لمستثمر واحد او مجموعة من المستثمرين .

3- القروض الميسرة والامتيازات Franchising

القرض الميسر هو قرض بمعدل فائدة أقل من السوق. هذا أيضاً يعرف بالتمويل الميسر. بعض الأحيان القروض الميسرة توفر تنازلات للمقترضين، مثل فترات طويلة لتسديد القرض. وعادتا تقدم من



الحكومات للمشاريع التي تعتقد أنها جديرة بالاهتمام. وفي مجال التمويل يستخدم المصطلح قرض ميسر كقرض ينفذ سدادته بناءً على القدرة للوفاء به فالتيسير لا يكون بناءً على تخفيض سعر الفائدة تحت مستوى السوق، بل بحسب الشروط التي لا تشمل مواعيد ثابتة للسداد، لكن تلزم بالسداد عندما يصبح المقرض قادراً. اما الامتيازات فهي علاقة تعاقدية بين منظمين مستقلين قانونياً بموجبية يمنح صاحب الامتياز الحق لمنظمة اخرى بيع منتجاتها او اداء اعمالها في ظل شروط علامتها التجارية في موقع محدد ولمدة محددة (العنزي وراضي، 2011: 120). ويعد الامتياز شكل من اشكال التراخيص، حيث يمكن للمنظمة ان تحصل على ترخيص اي حق بتصنيع منتج معين او استخدام تكنولوجيا مملوكة لشركة عالمية، وذلك لمدة محددة نظير حصة من الارباح او مبلغ يتفق عليه (عوض، 2004: 231). ويصبح منح التراخيص امراً مهماً عندما لا تملك الشركة خبرة فنية قيمة او براءة اختراع منتج فريد او عندما تعوزها الامكانيات المؤسسية الداخلية او الموارد الكافية لدخول الاسواق الاجنبية (Thompson and Strickland, 2006: 220). ان الشركات مانحة الامتياز سوف تكون قادرة على احراز دخل مناسب على شكل نسبة من الدخل السنوي لمن يحصل على الامتياز التي يتم دفعها مقابل التراخيص الممنوحة. فبموجب الامتياز يبيع مانح الامتياز الى من يحصل عليه ملكية غير ملموسة كالعلامة التجارية بالإضافة الى اصراره على قبول حامل الامتياز الالتزام بقواعد صارمة تتعلق بكيفية ادائه للنشاط (هل وجونز، 2010: 633)، الا ان مراقبة اصحاب التراخيص وحماية الخبرة والمعرفة التي تمتلكها الشركة يمكن ان يكون امراً صعباً للغاية في ظل ظروف معينة.

4: التمويل باعتماد اسلوب الاستئجار Leasing

تحتاج المؤسسات الى موارد مالية لتمويل العملية الانتاجية، والتي تتكون من مصادر تمويل مملوكة ومقرضة، وتستطيع المؤسسات ان تحصل على احتياجاتها من الموجودات الثابتة عن طريق شرائها لغرض استعمالها في العمليات التشغيلية وتظهر الموجودات في كشف الميزانية العمومية، غير ان هنالك طريقة للحصول على الموجودات عن طريق الاستئجار (Leasing) الذي اصبح طريقة مهمة ومتزايدة في التمويل. اذا يعرف (Fabozzi and peterson, 2003: 883) بان التاجير التمويلي عبارة عن عقد يتم بموجبه وعلى مدى عقد الإيجار يسمح يسمح صاحب المعدات لكيان اخر باستخدام المعدات مقابل سلسلة من المدفوعات. كما يعرف (Paramasivan and Subramanian, 2009: 199) على انة عقد يسمح بموجبه المؤجر (المالك) للاستخدام الاصل من قبل المستاجر مقابل مدفوعات الاجار الدورية. كما يعرف (تيم، 2011: 357) التاجير التمويلي على انة عقد بين طرفين يتمثل الطرف الاول بالمؤجر الذي يمتلك الاصول الراسمالية، والمستاجر الذي يستخدم هذه الاصول مقابل دفع ايجار متفق عليه كل فترة زمنية معينة). ويضيف (العامري، 2010: 665) هو عقد ايجار طويل الاجل يسمح بموجبه المؤجر صاحب ام مالك الموجودات المستخدم استخدام وتشغيل الممتلكات بمقابل مدفوعات استئجار منتظمة. ويرى (حمودي، 2005: 228) ان التمويل بالاستئجار بالبساطة نظراً لقلة القيود المطبقة عليه مقارنة مع القيود والضمانات التي تطلبها المصارف في حال الشراء والتمويل بقروضها.

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للدراسة



1: تحليل إجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام تجاه بدائل التمويل المتوقعة

- من الجدول (3) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المستوى الأول (متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة) عند البديل الثالث المتعلق في القروض الميسرة والامتيازات ،حيث بلغ (2.40) وبانحراف معياري (4.24)، أما أدنى متوسط تحقق عند البديل الأول حيث بلغ المتوسط (1.88) وبانحراف معياري (2.50).
- بالنسبة للمستوى الثاني (متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية) ،فإن أعلى متوسط تحقق عند البديل الرابع حيث بلغ أعلى متوسط (2.68) وبانحراف معياري (7.58)، إما أدنى متوسط تحقق عند البديل الأول ،آذ بلغ المتوسط (2.14) وبانحراف معياري (1.65).
- فيما يخص المستوى الثالث (متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية) فإن أعلى متوسط تحقق عند البديل الرابع ،حيث بلغ المتوسط (2.85) وبانحراف معياري (11.43)، إما أدنى متوسط تحقق عند البديل الثاني حيث بلغ (2.45) وبانحراف معياري (11.88).
- بالنسبة للمستوى الرابع (أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية) فإن أعلى متوسط تحقق عند البديل الثاني بوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (9.20) ،إما أدنى متوسط متوسط متوسط تحقق عند البديل الأول بوسط حسابي (2.41) وبانحراف معياري (5.72).
- وبالنسبة للمستوى الخامس (متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني) فإن أعلى متوسط تحقق عند البديل الرابع بوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري (9.85). أما أدنى متوسط تحقق عند البديل الثالث بوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (8.23).
- فيما يخص المستوى السادس (المستهلكون) فإن أعلى متوسط تحقق عند البديل الثالث وبوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (7.59) ،أما أدنى متوسط تحقق عند البديل الأول بوسط حسابي (2.42) وبانحراف معياري (7.08).



جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام حول بدائل التمويل المتوقعة

ت	المستوى	البديل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة	بيع خط إنتاجي	1.88	2.50
		تحويل ملكية المعمل إلى قطاع خاص	2.02	2.0
		القروض الميسرة والامتيازات	2.40	4.24
		التمويل التجاري للطاقة الإنتاجية	1.98	2.56
2	متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية	بيع خط إنتاجي	2.14	1.65
		تحويل ملكية المعمل إلى قطاع خاص	2.53	5.91
		القروض الميسرة والامتيازات	2.19	5.81
		التمويل التجاري للطاقة الإنتاجية	2.68	7.58
3	متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية	بيع خط إنتاجي	2.62	8.20
		تحويل ملكية المعمل إلى قطاع خاص	2.45	11.88
		القروض الميسرة والامتيازات	2.82	11.22
		التمويل التجاري للطاقة الإنتاجية	2.85	11.43
4	أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية)	بيع خط إنتاجي	2.41	5.72
		تحويل ملكية المعمل إلى قطاع خاص	2.80	9.20
		القروض الميسرة والامتيازات	2.70	9.41
		التمويل التجاري للطاقة الإنتاجية	2.68	9.02
5	متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني	بيع خط إنتاجي	2.62	9.04
		تحويل ملكية المعمل إلى قطاع خاص	2.66	9.60
		القروض الميسرة والامتيازات	2.57	8.23
		التمويل التجاري للطاقة الإنتاجية	2.69	9.85
6	المستهلكون	بيع خط إنتاجي	2.42	7.08
		تحويل ملكية المعمل إلى قطاع خاص	2.59	8.68
		القروض الميسرة والامتيازات	3.09	7.59
		التمويل التجاري للطاقة الإنتاجية	2.87	12.20

2:تحليل إجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام تجاه متغيرات البيئة الخارجية والداخلية

1- تحليل إجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام تجاه متغيرات البيئة الخارجية .

- من الجدول (4) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المستوى الأول (متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة) للمتغير الثالث الذي يتعلق بالبيئة السياسية والقانونية ،اذ بلغ المتوسط (3.38) وانحراف معياري (9.52) .إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الأول الذي يتعلق بالبيئة الاقتصادية وبمتوسط (2.61) وانحراف معياري (5.95).



- 276



جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام تجاه متغيرات البيئة الخارجية

ت	المستوى	متغيرات البيئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة	الاقتصادية	2.61	5.95
		الاجتماعية	2.65	6.02
		السياسية والقانونية	3.38	9.52
		التكنولوجية	2.91	8.50
2	متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية	الاقتصادية	2.70	8.17
		الاجتماعية	2.76	9.03
		السياسية والقانونية	2.78	9.05
		التكنولوجية	2.93	10.73
3	متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية	الاقتصادية	2.74	10.05
		الاجتماعية	2.61	7.88
		السياسية والقانونية	2.83	11.62
		التكنولوجية	2.94	13.58
4	أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية)	الاقتصادية	2.73	10.14
		الاجتماعية	2.61	8.86
		السياسية والقانونية	2.75	10.76
		التكنولوجية	2.94	13.96
5	متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني	الاقتصادية	2.68	7.84
		الاجتماعية	2.55	9.09
		السياسية والقانونية	2.68	10.03
		التكنولوجية	2.94	13.80
6	المستهلكون	الاقتصادية	2.84	11.55
		الاجتماعية	2.74	10.93
		السياسية والقانونية	2.86	12.42
		التكنولوجية	2.86	12.49

2-تحليل إجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام تجاه متغيرات البيئة الداخلية.

- من الجدول (5) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المستوى الأول (متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة) للمتغير الأول والخامس (المكائن والمعدات ، المواد الأولية)، إذ بلغ المتوسط (3.0) وبانحراف معياري (9.81). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الثالث الذي يتعلق بالموارد المالية وبمتوسط (2.80) وبانحراف معياري (7.65).



- بالنسبة للمستوى الثاني (متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المتغير الخامس (المواد الأولية)، إذ بلغ المتوسط (2.94) وبانحراف معياري (11.06). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الثالث الذي يتعلق بالموارد المالية وبمتوسط (2.61) وبانحراف معياري (9.52).
- فيما يخص المستوى الثالث (متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المتغير الخامس (المواد الأولية)، إذ بلغ المتوسط (2.98) وبانحراف معياري (14.01). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الثالث الذي يتعلق بالموارد المالية وبانحراف معياري (14.01). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الثالث الذي يتعلق بالموارد المالية وبمتوسط (2.61) وبانحراف معياري (10.14).
- بالنسبة للمستوى الرابع (أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المتغير الثاني (الموارد البشرية)، إذ بلغ المتوسط (2.85) وبانحراف معياري (11.75). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الثالث الذي يتعلق بالمكائن والمعدات وبمتوسط (2.77) وبانحراف معياري (13.32).
- بالنسبة للمستوى الخامس (متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المتغير الخامس (المواد الأولية)، إذ بلغ المتوسط (2.89) وبانحراف معياري (13.13). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الأول الذي يتعلق بالمكائن والمعدات وبمتوسط (2.65) وبانحراف معياري (2.68).
- بالنسبة للمستوى الخامس (المستهلكون) يتضح إن أعلى متوسط تحقق عند المتغير الأول والثاني إذ بلغ المتوسط (2.88) وبانحراف معياري (12.70). إما أدنى متوسط تحقق عند المتغير الثالث والخامس وبمتوسط (2.85) وبانحراف معياري (12.37) (12.07)



جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة والإطراف ذات الاهتمام تجاه متغيرات البيئة الداخلية

ت	المستوى	متغيرات البيئة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	متخذي القرار في معمل الألبسة الجاهزة	المكانن والمعدات	3.0	9.81
		الموارد البشرية	2.82	7.40
		الموارد المالية	2.80	7.65
		الإنتاج والتسويق	2.88	8.71
		المواد الأولية	3.0	9.81
2	متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات النسيجية	المكانن والمعدات	2.90	10.45
		الموارد البشرية	2.84	9.64
		الموارد المالية	2.78	9.52
		الإنتاج والتسويق	2.83	9.60
		المواد الأولية	2.94	11.06
3	متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن والمديرية العامة للتنمية الصناعية	المكانن والمعدات	2.91	12.94
		الموارد البشرية	2.93	12.96
		الموارد المالية	2.61	10.14
		الإنتاج والتسويق	2.92	13.40
		المواد الأولية	2.98	14.01
4	أصحاب الرأي في المؤسسات العلمية (الجهات الأكاديمية)	المكانن والمعدات	2.77	13.32
		الموارد البشرية	2.85	11.75
		الموارد المالية	2.82	11.90
		الإنتاج والتسويق	2.83	12.10
		المواد الأولية	2.82	13.10
5	متخذي القرار في الحكومة المحلية ومنظمات المجتمع المدني	المكانن والمعدات	2.65	2.68
		الموارد البشرية	2.78	10.72
		الموارد المالية	2.75	10.71
		الإنتاج والتسويق	4.88	12.10
		المواد الأولية	2.89	13.13
6	المستهلكون	المكانن والمعدات	2.88	12.70
		الموارد البشرية	2.88	12.70
		الموارد المالية	2.85	12.37
		الإنتاج والتسويق	2.86	12.19
		المواد الأولية	2.85	12.07

ثالثاً: بدائل الإجراءات الممكن استخدامها من قبل المعمل لدعم بدائل التمويل الحالية والمستقبلية
يمكن دعم بدائل التمويل للمعمل قيد الدراسة من خلال اعتماد حزم من الإجراءات وفق بدائل مختلفة من قبل إدارة المعمل ، وهذه البدائل من الإجراءات من شأنها أن تغير في بعض أو كافة عناصر أو مكونات البيئة الداخلية للمعمل وكذلك البيئة الخارجية وهي كما يأتي :

1- عناصر ومكونات البيئة الداخلية في المعمل :

أ- المكانن والمعدات



ب- الموارد البشرية

ت- الموارد المالية

ث- الانتاج والتسويق

ج- المواد الأولية

2 : عناصر ومكونات البيئة الخارجية للمعمل

أ- المؤثرات الاقتصادية (Economical Effects)

ب- المؤثرات الاجتماعية (Social Effects)

ت- المؤثرات السياسية والقانونية (political Effects)

ث- المؤثرات التكنولوجية (Technological Effect)

إن هذه المؤثرات اعلاه تقع ضمن محاور الفرص والتهديدات التي جاءت بها نظرية (Swat) كما ان هذه المؤثرات تفعل فعلها بشكل منفرداً أو مجتمعاً على نشاطات المعمل وعلى انسيابية العمل بما في ذلك توفير مصادر التمويل والتحكم ببدائله المختلفة .

وعلى اساس ما تقدم فأن على متخذ القرار في المعمل قيد الدراسة العمل على الاستجابة لهذه المؤثرات والتفاعل معها وتوفير الظروف الملائمة لاستيعاب الايجابيات وتقادي السلبات المرتبطة بها وهو ما يعرف بالفكر الاداري (نظرية Swat) . الفرص والتحديات بالنسبة لمؤثرات البيئة الخارجية ونقاط القوى والضعف بالنسبة للبيئة الداخلية . ومن هذا المنطلق فأن الباحث وبناء على ما تم دراسته في واقع حال المعمل ، يعرض ادناه بدائل مختلفة من حزم الاجراءات التي يمكن اعتمادها من قبل المعمل عينة الدراسة والاختيار من بينها ما هو مناسب لتحقيق الدعم المطلوب لبدايل التمويل الحالية والمستقبلية ووفقا لما هو وارد ادناه:

ان بلوغ الانواع المطلوبة من بدائل التمويل الحالية والمستقبلية الواردة ذكرها اعلاه يتطلب بدائل مختلفة من الاجراءات التي يفترض ان يعتمدها المعمل عينة الدراسة والتي تعرف بحزمة الاجراءات ادناه تعرض هذه البدائل لحزمة الاجراءات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية والتي يمكن ان تعتمد من قبل متخذي القرار في المعمل قيد الدراسة .

• البديل رقم (1)

بموجب هذا البديل من الاجراءات ومن اجل دعم بدائل التمويل الحالية والمستقبلية المشار اليها اعلاه فأن على ادارة معمل الالبسة الجاهزة اعتماد ما يأتي :

1- على مستوى البيئة الداخلية الإبقاء على مستوى اعتيادي للمكائن والمعدات والتوجه نحو الموارد البشرية بشكل عالي جدا very high مع العمل على توفير موارد مالية كبيرة الحجم تسهم في دعم أنشطة المعمل والتركيز بشكل عالي جدا فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق والإبقاء على ما هو عليه من المواد الأولية التي يتم الاعتماد عليها في الإنتاج.



Variant No .1 جدول (6) البديل رقم (1)

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
	Very عالي جدا High	High عالي	اعتيادي Habitual	Week ضعيف	Very Week ضعيف جدا		Very عالي جدا High	High عالي	اعتيادي Habitual	Week ضعيف	Very Week ضعيف جدا
					المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						
					المؤثرات الاجتماعية Social Effects						
					المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						
					المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						

2- على مستوى البيئة الخارجية . حيث يتم استيعاب المؤثرات العالية جدا very high الخاصة بالمؤثرات الاقتصادية Political فإن على إدارة المعمل ان تستوعب آثار الأزمة الاقتصادية التي يعاني منها العراق بالتحديد كون اقتصاده أحادي القطب ويعاني من مشكلة تذبذب أسعار النفط وعدم توفر سياسة اقتصادية واضحة لدعم القطاع الصناعي. المؤثرات الاجتماعية فإن على إدارة المعمل الاهتمام بشكل عالي على التركيز على المناسبات الاجتماعية والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للعاملين .. الخ . المؤثرات السياسية والقانونية تحظى باهتمام ضعيف ، المؤثرات التكنولوجية في هذا البديل تحظى باهتمام اعتيادي، حيث يقصد بذلك التفاعل مع متطلبات نقل التكنولوجيا الحديثة والتحول نحو اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا الرقمية .

● البديل رقم (2)

بموجب هذا البديل ، فإن ادارة المعمل تستطيع دعم بدائل التمويل الوارد ذكرها اعلاه باعتماد البديل التالي من الاجراءات على إدارة معمل الألبسة الجاهزة اعتماد ما يلي:

1- على مستوى البيئة الداخلية ، يتم التركيز بشكل اعتيادي على استقدام تكنولوجيا جديدة وما يرتبط بذلك من استغلال اعتيادي للطاقة الإنتاجية ، وهذا البديل تستند إلى توفير موارد مالية عالية جدا كما تستوجب هذا البديل التركيز على الإنتاج والتسويق بشكل عالي سواء في مجال رفع القدرة على زيادة حجم الإنتاج



أو تخفيض الكلفة أو التركيز والدعاية المستمرة للمنتجات بخصوص المواد الأولية فانه يتم الإبقاء على ما هو عليه من المادة الأولية التي يتم الاعتماد عليها بالإنتاج . ويمكن أن تستفيد من هذا البديل كما هو موضح من نقاط القوة والضعف في معمل الألبسة عينة الدراسة لتطبيق هذا البديل في حالة اعتمادها تدعم بدائل التمويل والمصادر المختلفة.

على مستوى البيئة الخارجية : بموجب ذلك فإن إدارة المعمل تتأثر بمعطيات عالية جدا للأمور الاقتصادية في الاستقرار الاقتصادي ودعم القطاع الصناعي وإتباع الدولة سياسة كمركبة محكمة (حماية كمركية) من شأنه أن يستجيب بشكل واضح على نشاطات المعمل في الدراسة لذلك على إدارة المعمل أن تتقف بهذا الاتجاه وتطالب الجهات العليا للمعمل وفقا لهذا النهج . وبخصوص المؤثرات الاجتماعية فإن فسخ المجال للمرأة للعمل وزيادة عدد السكان والضغط الاجتماعي والتأمين الصحي الذي يساعده منظمات المجتمع المدني من شأنه أن يدفع إدارة المعمل إلى تحسين وضعه الداخلي خصوصاً إذا علمنا أن المعمل يضم أكثر من (1200) عامل 95% منهم نساء و(58%) من هذه النساء متزوجات . بخصوص المؤثرات السياسية والقانونية فإن المعمل يتأثر بشكل عالي بمعطيات الأمور السياسية على المستوى التشريعي والتنفيذي ويستجيب ذلك أيضا على التوافق بين الكتل السياسية المؤثرة في العملية السياسية من أجل فتح آفاق جديدة للعلاقات الخارجية مع البلدان المجاورة . أما بخصوص المؤثرات التكنولوجية فإن استخدام التكنولوجيا الجديدة وبالذات تكنولوجيا الإنتاج الرقمي والروبوتات من شأنه أن يفرض على إدارة العمل صراع جديد مع المنافسين الذين يستغلون الخبرة المعرفية ، حيث يلاحظ من هذا البديل أما هذه المؤثرات يتم الاهتمام بها بشكل خفيف.

جدول (7) البديل رقم (2) Variant No 2

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
	Very عالي جدا High	High عالي	Habitual اعتيادي	Week ضعيف	Very Week ضعيف جدا		Very عالي جدا High	High عالي	Habitual اعتيادي	Week ضعيف	Very Week ضعيف جدا
المكانن والمعدات Machines					المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						
الموارد البشرية Human Resources					المؤثرات الاجتماعية Social Effects						
الموارد المالية Financial Resources					المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						
الانتاج والتسويق Production and Marketing					المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						
المواد الاولية Materials											

● البديل رقم (3)

بموجب هذا البديل من حزمة الاجراءات كان على إدارة المعمل اعتماد ما يلي:

1- على مستوى البيئة الداخلية يتم التوجه بشكل عالي نحو المكنائ والمعدات والتركيز على ضرورة وجود الالات والمعدات التي يمكن اعتمادها لإنتاج أكثر ما منتج كما يتم وفق هذا البديل الإبقاء على الموارد البشرية بشكل ضعيف يرافقها إبقاءها الموارد المالية والتركيز عليها بشكل ضعيف عالي جدا على الإنتاج والتسويق من خلال انتاج منتج ذو جودة وسعر منخفض اضافة الى التواصل مع دور العرض ، وبخصوص المواد الاولية يجري البقاء على ما هو عليه بشكل اعتيادي .

2- على مستوى البيئة الخارجية : فإن إدارة العمل تتأثر بشكل اعتيادي للمعطيات الاقتصادية سواء على مستوى الاستقرار الاقتصادي أو عدم وجود سياسة اقتصادية واضحة . بخصوص المؤثرات الاجتماعية لم تحظى باهتمام ،حيث يتم التركيز عليها بشكل ضعيف سواء فيما يتعلق بحصول توافق بين الكتل السياسية وعلى مستوى العلاقات الدولية ولها المستوى التشريعي او القوانين التي يتم تشريعها . المؤثرات التكنولوجية تحظى باهتمام عالى جدا من حيث استخدام تكنولوجيا حديثة



مبتكرة يستطيع المعمل من اعتمادها على إنتاج منتجات ذات جودة تضاهي المنتجات المعروضة في السوق .

جدول (8) الاستراتيجية رقم (3) Strategy No 3

[illegible]

• البديل رقم (4)

بموجب هذا البديل من حزمة الاجراءات فإن على إدارة العمل اعتماد ما يلي:

1- على مستوى البيئة الداخلية يتم الإبقاء على ما هو عليه من المكائن والمواد المستخدمة في الإنتاج بشكل ضعيف جدا دون استخدام تكنولوجيا جديدة مع التركيز على

الموارد البشرية بشكل عالي من خلال توفير فرص تدريب العاملين وتفعيل المشاركة والاهتمام الجماعي بالعمل التي تسهم في تقديم مقترحات تسهم في حل المشاكل . مع بقاء هذا البديل على مستويات ضعيفة للموارد المالية كما يتم التركيز بشكل اعتيادي على الانتاج والتسويق في حين تتجه هذا البديل إلى إعطاء اهتمام للموارد الأولية وبشكل عالي جدا من خلال اختيار المواد الأولية التي تتفق ومعايير الجودة .

3- على مستوى البيئة الخارجية : يتم بموجب ذلك إعطاء اهتمام ضعيف للمؤثرات الاقتصادية، فيما يتعلق بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة أو على مستوى التصدي لسياسة الاغراق السوقي في حين يتم التأثير بمخططات المؤثرات والاجتماعية بشكل عالي جدا من خلال الاهتمام بالمستوى الثقافي والتعليم لدى الأفراد فيما يتعلق بعاداتهم الشرائية . بخصوص المؤثرات السياسية فإنها لم



تحظى باهتمام من قبل هذا البديل حيث يتم التركيز عليها بشكل ضعيف جدا . بخصوص
المؤثرات التكنولوجية فإنها تحظى باهتمام عالي من قبل إدارة العمل فيما يتعلق باقتناء تكنولوجيا
حديثه والاعتماد على الاتمتة في العمل .

جدول (9) البديل رقم (4) Variant No 4

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
Very Weak	Weak	Habitual	High	Very High		Very Weak	Weak	Habitual	High	Very High	
					المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						المكانن والمعدات Machines
					المؤثرات الاجتماعية Social Effects						الموارد البشرية Human Resources
					المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						الموارد المالية Financial Resources
					المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						الانتاج والتسويق Production and Marketing
											المواد الأولية Materials

• البديل رقم (5)

بموجب هذا البديل من حزمة الإجراءات فان على إدارة معمل الألبسة الجاهزة اعتماد ما يلي

1- على مستوى البيئة الداخلية يتم الإبقاء على مستوى ضعيف للمكانن والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية في حين تهتم هذا البديل بإعطاء اهتمام عالي جدا للموارد البشرية من خلال التركيز على الاختيار الجيد للعاملين ووضع أنظمة عادلة للثوابت والعقائب وتفعيل دور الأفراد في تقديم المقترحات الافكار بخصوص الموارد المالية فان التركيز عليها يتم بتشكيل ضعيف جدا . بخصوص المؤثرات الخاصة بالإنتاج والتسويق يتم التركيز عليها بشكل عالي من خلال التحكم بمستويات الانتاج ونوعياته او التواصل مع دور العرض المحلية والعالمية ، وبخصوص المواد الأولية يجري الاهتمام بها بشكل عالي مع الحر على توفير المواد ذات الألوان والنوعيات والنقشات التي تتفق وذوق المستهلك .



2- على مستوى البيئة الخارجية لم تحظى المؤثرات الاقتصادية باهتمام هذا البديل حيث يتم التركيز عليها بشكل ضعيف جدا وبخصوص المؤثرات الاجتماعية فتبقى عند مستوياتها الضعيفة . فيما يتعلق بالمؤثرات السياسية والقانونية فإن إدارة المعمل تتأثر بمعطيات البيئة السياسية او على مستوى التطور الحاصل في العلاقات الدولية . وبالنسبة للمؤثرات التكنولوجية فإنها تبقى على مستوياتها الاعتيادية أي اهتمام بالجانب المتعلق باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة .

جدول (10) البديل رقم (5) Variant No 5

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
Very Weak ضعيف جدا	Weak ضعيف	Habitual اعتيادي	High عالي	Very High عالي جدا		Very Weak ضعيف جدا	Weak ضعيف	Habitual اعتيادي	High عالي	Very High عالي جدا	
					المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						المكانن والمعدات Machines
					المؤثرات الاجتماعية Social Effects						الموارد البشرية Human Resources
					المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						الموارد المالية Financial Resources
					المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						الانتاج والتسويق Production and Marketing
											المواد الأولية Materials

• البديل رقم (6)

بموجب هذه البديل من حزمة الاجراءات فان على إدارة معمل الألبسة الجاهزة اعتماد ما يلي :

- 1- على مستوى البيئة الداخلية الإبقاء على مستوى ضعيف جدا للمكانن والمعدات المستخدم في العملية الإنتاجية مع الإبقاء أيضا على الموارد البشرية بشكل ضعيف مع العمل على توفير الموارد المالية بشكل عالي جدا التي تسهم في دعم أنشطة المعمل . فيما يتعلق بالمواد الأولية يتم التركيز عليها بشكل عالي من حيث اعتماد الأقمشة والمواد التي تتفق ومعايير الجودة .
- 2- على مستوى البيئة الخارجية فإنه يتطلب التعامل مع معطيات البيئة الاقتصادية بشكل عالي من خلال استيعاب آثار الأزمة الاقتصادية التي يمر بها البلد وعدم توفر سياسة اقتصادية واضحة ،



فيما يخص المؤثرات الاجتماعية فأنها لا تحظى باهتمام من قبل هذا البديل حيث يتم التركيز عليها بشكل ضعيف جدا مع الإبقاء على المؤثرات السياسية والقانونية بشكلها الاعتيادي أما المؤثرات التكنولوجية فيتم التعاطي معها بشكل ضعيف .

جدول (11) البديل رقم (6) Variant No 6

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
Very Weak	Weak	Habitual	High	Very High		Very Weak	Weak	Habitual	High	Very High	
					المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						المكانات والمعدات Machines
					المؤثرات الاجتماعية Social Effects						الموارد البشرية Human Resources
					المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						الموارد المالية Financial Resources
					المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						الانتاج والتسويق Production and Marketing
											المواد الأولية Materials

• البديل رقم (7)

بموجب هذا البديل من حزمة الاجراءات فان على إدارة العمل اعتماد ما يلي :

1- على مستوى البيئة الداخلية : بموجب ذلك يكون الاهتمام بشكل عالي جدا بالمؤثر الخاص بالمكانات والمعدات والعمل على استخدام تكنولوجيا جيدة ومتطورة مع الإبقاء بشكل اعتيادي على الموارد البشرية العاملة والعمل على توفير موارد مالية بشكل عالٍ . أما في يخص الإنتاج والتسويق فيبقى الاهتمام له ضعيف جدا وبخصوص المواد الأولية التي يتم التعاطي معها بشكل ضعيف .

2- على مستوى البيئة الخارجية : يتم التعاطي مع المتغيرات الاقتصادية بشكل اعتيادي مع إعطاء اهتمام اكبر للمؤثرات الاجتماعية بشكل عالي جدا من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين والعادات الشرائية للأفراد . فيما يخص المؤثرات السياسية والقانونية فإنها تحظى باهتمام عالي من خلال تأثر المعمل بالأمور السياسية والقانونية على المستوى التشريعي والتنفيذي وحصول التوافق بين الكتل السياسية



أما المتغير بالمؤثرات التكنولوجية فانه يتم التركيز عليها بشكل ضعيف جدا أي عدم استخدام تكنولوجيا حديثة في الإنتاج أو اعتماد نظام العمل المؤتمن.

Variant No 7 جدول (12) البديل رقم (7)

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
	Very عالي جدا High	High عالي	اعتدالي Habitual	ضعيف Week	ضعيف جدا Very Week		Very عالي جدا High	High عالي	اعتدالي Habitual	ضعيف Week	ضعيف جدا Very Week
المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						المكانن والمعدات Machines					
المؤثرات الاجتماعية Social Effects						الموارد البشرية Human Resources					
المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						الموارد المالية Financial Resources					
المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						الانتاج والتسويق Production and Marketing					
						المواد الاولية Materials					

- **البديل رقم (8)** بموجب هذا البديل من حزمة الاجراءات فان على إدارة معمل الألبسة إتباع ما يأتي :
 - 1- على مستوى البيئة الداخلية يتم التوجه بشكل عالي المكان والمعدات والاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسب مع الإبقاء على الموارد البشرية بشكل ضعيف جدا . كذلك يتم الإبقاء على الموارد المالية على مستواها الاعتيادي . بخصوص الإنتاج والتسويق يتم التركيز عليها بشكل ضعيف . ما بالنسبة للمواد الأولية يتم التركيز عليها بشكل عالي جدا.
 - 2- على مستوى البيئة الخارجية يتم التعاطي بشكل عالي جدا مع المؤثرات الاقتصادية حيث يتم التعاطي مع المؤثرات والاجتماعية بشكل ضعيف وبالنسبة إعطاء اهتمام عالي بالمؤثرات التكنولوجية أى الاهتمام بالجانب المتعلق باستخدام تكنولوجيا حديث ومتطورة.



Variant No 8 جدول (13) البديل رقم (8)

[illegible]

● البديل رقم (9)

بموجب هذا البديل من حزمة الاجراءات فان على إدارة معمل الألبسة الجاهزة اعتماد ما يلي :

1- على مستوى البيئة الداخلية الإبقاء على المكنائن والمعدات بشكلها الاعتيادي دون استخدام تكنولوجيا حديثة يرافقها اهتمام عالي بالمؤثر الخاص بالموارد البشرية عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري وإقامة الدورات التدريبية ووضع نظام حوافز عادل واعطاء دور للعاملين في طرح مساهماتهم من أفكار في حل مشاكل العمل ، أما الموارد المالية يبقى التركيز عليها بشكل ضعيف فيما يخص الإنتاج والتسويق يجري التركيز عليها بأسعار تنافسية مع إبقاء التركيز على المواد الأولية بشكل ضعيف جدا.

2- على مستوى البيئة الخارجية يتم التعاطي مع المؤثرات الاقتصادية بشكل عالي جدا من خلال الاهتمام بتأثير السياسات الاقتصادية والأزمات الاقتصادية على العمل في حين يتم التركيز على المؤثرات الاجتماعية بشكل ضعيف جدا أما الاهتمام والتركيز على المؤثرات السياسية والاقتصادية فتكون عند مستواها الاعتيادي ، ويكون التركيز على المؤثرات التكنولوجية بشكل ضعيف أي الإبقاء على مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

Variant No 9 جدول (14) البديل رقم (9)

[illegible]

• البديل رقم (10)

بموجب هذا البديل من حزمة الاجراءات فان على إدارة المعمل اعتماد ما يلي :

- 1- على مستوى البيئة الداخلية يتم التركيز بشكل عالي جدا على المكنائن والمعدات أي التركيز على استخدام تكنولوجيا حديثة في الإنتاج مع إعطاء اهتمام ضعيف جدا للموارد البشرية . أما الموارد المالية فيبقى عند مستواها الاعتيادي أما في يخص الإنتاج التسويق فيتم التركيز عليها بشكل عالي من خلال استخدام مواد أولية ذات نوعيات جيدة ومن مناشيء جيدة .
- 2- على مستوى البيئة الخارجية يتم التعاطي مع المتغيرات الاقتصادية بشكل ضعيف من حيث الاهتمام بالموثرات الاجتماعية عند مستواها الاعتيادي . أما المؤثرات السياسية والقانونية يتم التعاطي معها بشكل عالي جدا على مستوى التشريع في مجلس النواب أو على مستوى السلطة التنفيذية في مجلس الوزراء وبالنسبة للموثرات التكنولوجية يتم التركيز بشكل عالي من خلال اعتماد على تقنية متطورة تضاهي التكنولوجيا التي يتعرض لها المنافسون.



جدول (15) البديل رقم (10) Variant No 10

البيئة الخارجية External Environmental						البيئة الداخلية Internal Environmental					
Very High عالي جدا	High عالي	Habitual اعتيادي	Week ضعيف	Very Week ضعيف جدا		Very High عالي جدا	High عالي	Habitual اعتيادي	Week ضعيف	Very Week ضعيف جدا	
					المؤثرات الاقتصادية Economical Effects						المكانن والمعدات Machines
					المؤثرات الاجتماعية Social Effects						الموارد البشرية Human Resources
					المؤثرات السياسية والقانونية political and Effects I						الموارد المالية Financial Resources
					المؤثرات التكنولوجية Technological Effects						الانتاج والتسويق Production and Marketing
											المواد الأولية Materials

ان هذه البدائل من حزمة الاجراءات يتم استخدامها بشكل منفرد أو بشكل مجتمع ، حيث يتم الاستخدام والتحقق من جدوى هذا الاستخدام من خلال مخطط انسيابي للتأكد من دعم بدائل التمويل الحالية والمستقبلية .

في حالة الاستخدام المنفرد فان متخذ القرار يفترض به التحقق من التأثير بعد مضي فترة من الزمن وليكن سنة (اربعة فصول انتاج) ، حيث يتم بموجبها التعرف على فعالية البديل رقم (1) المستخدمة في المخطط الانسيابي ، اما بالنسبة للحالة الثانية حيث يمكن ان تكون هنالك استغناء عن البديل الاول والتحول إلى الثاني أو الثالث حسب المحاصلة النهائية لعملية التطبيق التي تنعكس على الوفرة المالية للمعمل قيد الدراسة وكذلك على النتائج الحالية الايجابية لممارسة النشاط التسويقي والانتاجي . ومما تقدم يتضح تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على ان هنالك علاقة بين محددات البيئة الخارجية والداخلية اختيار بدائل التمويل المختلفة ودعم الحصة السوقية .



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- من خلال تحليل إجابات المسارات ذات الاهتمام بمعمل الألبسة الجاهزة تبين إن هنالك توافق في الإجابات بخصوص بدائل التمويل التي تم تقديمها مما يدل على أهمية هذه المصادر في دعم الموارد المالية للمعمل.
- 2- إن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية أثبتت مساهمتها في اختيار البديل التمويلي ودعم الحصة السوقية وهذا ما أكدته نتائج الدراسة.
- 3- إمكانية الاعتماد على بدائل التمويل التي تم وضعها لغرض دعم الموقف المالي للمعمل قيد الدراسة.
- 4- هنالك حزمة إجراءات يمكن للمعمل ان يتبعها بشكل منفرد او بشكل جماعي تساهم في دعن تحديات البيئة المحيطة للمعمل .

ثانياً: التوصيات

- 1- الاهتمام بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية والعمل على فحص مراقبتها وإمكانية التأثير فيها من خلال إجراء مسح بيئي لغرض تشخيص العوامل البيئية التي يمكن إن تؤثر في بيئة المعمل.
- 2- الاعتماد على بدائل تمويل تسهم في توفير الدعم المالي للمعمل وتساهم في رفع إمكانية المعمل من خلال التخصيص الأمثل للموارد المالية كذلك العمل على استثمار الوفورات المالية في كسب عوائد إضافية تدعم الحصة السوقية .
- 3- البحث عن بدائل أخرى غير البدائل التي تم طرحها من اجل توفير قاعدة كبيرة من البدائل التي تسهم في اختيار البديل الأفضل في توفير الموارد المالية لدعم حصة الشركة.
- 4- إجراء البحث على عينة اكبر للتأكد من النتائج التي تم التوصل لها.

المصادر

أولاً: المصادر المنشورة باللغة العربية

- 1- تيم ،فايز ،(2011)، " مبادئ الإدارة المالية "، الطبعة الثانية ،اثراء للنشر والتوزيع -الاردن
- 2- الفضل ،مؤيد ،(2004)، "الأساليب الكمية في الادارة "، دار اليازوري العلمية للنشر للتوزيع.
- 3- كنعان،نواف ، (2009) ، "اتخاذ القرارات الادارية "، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع -عمان .
- 4- الشماع ،خليل محمد حسن ،(1992)، "الادارة المالية "، الطبعة الرابعة ، ساعده جامعة بغداد على نشره .
- 5- داغر،منقذ محمد ،صالح ،عادل حرحوش ،(2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي "، دار الكتب للطباعة - بغداد .



- 6- حسن ،حسين عجلان ، (2006) "القطاع العام في العراق بين ضرورات التطور وتحديات الخصخصة "،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 11.
- 7- محمد ،منذر جابر ، (2009)، "الخصخصة والاقتصاد العراقي "مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية "،المجلد 11 ،العدد 3 .
- 8- العنزي ،سعد علي ،راضي ،جواد محسن ،(2011)، "التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال مفاهيم - مداخل -تطبيقات "،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع -عمان .
- 9- عوض ،محمد احمد ،(2004)، "الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية "،الدار الجامعية.
- 10- هل ،شارلز ،جونز ،جارديث،تعريب ،المعتال ،محمد سيداحمدعبد،بسيوني ،اسماعيل علي ،(2010)، "الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) "،دار الميرخ للنشر - الرياض .
- 11- العامري ،محمد علي ابراهيم ،(2010)، "الادارة المالية المتقدمة "،الطبعة الاولى ،اثراء للنشر والتوزيع -الاردن
- 12- حمودي ،فواز صالوم ،(2005)، "مشكلات الاستئجار التمويلي واثرها في عملية اتخاذ القرار التمويلي الامثل في تنفذ الاستثمارات "مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .المجلد 21،العدد الاول
- 13- الربيعي ،جبار جاسم ،الركابي ،ناجي شايب ،(2007)، " دور الكلف الملائمة في ترشيد القرارات الادارية الخاصة "،مجلة التقني ،المجلد العشرون ،العدد 2.
- 1-FABOZZI, FRANK J., PETERSON, PAMELA P.(2003), "Financial Management and Analysis" John Wiley & Sons, Inc.
- 2 - Gušavac, Bisera Andrić, , Stojanović, Dragana, , Sokolović Željko,(2014)," APPLICATION OF SOME LOCATIONAL MODELS IN NATURAL RESOURCES INDUSTRY – AGRICULTURE CASE", www.revistadestatistica.ro
- 3- Krehbiel, Michelle,(2014)," option A or option B :The steps of Decision Making process", ianrpubs.unl.edu/live
- 4-Paramasivan,c.,Subramanian,T.,(2009)," Financial Management" New Age International (P) Ltd .
- 5- www.nou.edu.ng
- 6- www.drzidan.com
- 7- <http://www.sulcci.com>