

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال

العامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة - تيارت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية

الأستاذة المشرفة:

عبد الرحيم ليلي

إعداد الطالبتين:

راس غانم أمينة

صافية زينب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2014 - 2015

## الملخص :

لقد حظي موضوع التسيير المالي للمؤسسات باهتمام بالغ خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، بينما لم يبدأ الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كموضوع للبحث في علوم التسيير إلا في منتصف السبعينات، إذ يمثل تسيير الإحتياج في رأس المال العامل جزءا هاما من التسيير المالي فهو مرتبط بالتسيير في المدى القصير. إن تسيير الإحتياج في رأس المال العامل يتطلب تحليل دورة الاستغلال و معرفة ما تمتلكه المؤسسة وما تحتاجه ووضع سياسة لتسيير أهم العناصر المكونة له ،متمثلة في المخزونات والزبائن والديون قصيرة الأجل فهي العناصر التي تولد وتحتاج إلى سيولة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الإحتياج في رأس المال العامل ، دورة الاستغلال، المخزونات ، الزبائن ،ديون قصيرة الأجل.

## **Abstract:**

The subject of the financial management of the institutions has got a great interest during the last three decades, while attention to small and medium enterprises did not begin as a subject for research in management sciences, till the mid-seventies, so the need of capital working represents an important part of financial management because is linked with the management in the short term.

The need of capital's working requires the analysis of exploitation cycle and find out what the institution possesses and what it needs and to set its policy of management of the important constituent elements, which are represented in the stocks, customers and short-term debt which are the elements needed to generate its liquidity.

**Key words:** small and medium-sized enterprises, the need of working capital, exploitation cycle, stocks, customers, short-term debt.

## شكر و تقدير

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ صدق الله العظيم.

نبدأ كلامنا بسم الله ونصلي على نبي الله صلاة تشفع لنا يوم نلقاه.

نشكر الله العلي القدير ونحمده على نعمة العقل والعلم، ورجاؤنا أن يكون عملنا

خالصا لوجهه.

نتقدم بجزيل الشكر وأفضل التقدير والاعتراف لأستاذتنا الفاضلة

"عبد الرحيم ليلي" التي شرفتنا بقبولها متابعتنا وتوجيهنا بغية انجاز

هذه الرسالة العلمية.

كما نتقدم بعميق الشكر إلى عمال مؤسسة السباكة الذين ساندونا طوال

فترة الدراسة الميدانية.

وأخيرا نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

راسي خانم أمينة

صافة زينب



## المحتويات

1.....	مقدمة.....
6.....	الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مصادر تمويلها.....
7.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
7.....	المطلب الأول: معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
12.....	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
13.....	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
15.....	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشاكل التي تواجهها.....
15.....	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
17.....	المطلب الثاني: المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
19.....	المطلب الثالث: المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
22.....	المبحث الثالث: الإحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مصادر تمويلها.....
22.....	المطلب الأول: الإحتياجات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
24.....	المطلب الثاني: مصادر التمويل التقليدية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
26.....	المطلب الثالث: مصادر التمويل المستحدثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
31.....	الفصل الثاني: تسيير الإحتياج في رأس المال العامل.....
32.....	المبحث الأول: أدوات وطرق التحليل المالي.....
32.....	المطلب الأول: ماهية التحليل المالي.....
36.....	المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي.....
41.....	المطلب الثالث: النسب المالية.....
44.....	المبحث الثاني: إحتياجات دورة الاستغلال.....
44.....	المطلب الأول: دورة الاستغلال.....
47.....	المطلب الثاني: تحديد الإحتياج في رأس المال العامل.....
49.....	المطلب الثالث: التنبؤ بالإحتياج في رأس المال العامل.....
54.....	المبحث الثالث: سياسات تسيير إحتياجات دورة الاستغلال.....
54.....	المطلب الأول: سياسة تسيير قيم الاستغلال.....
57.....	المطلب الثاني: سياسة تسيير القيم القابلة للتحقيق.....

59.....	المطلب الثالث: تسيير قروض قصيرة الأجل.....
63.....	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة السباكة - تيارت -</b>
64.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الجزائرية للسباكة ( تيارت ).....
64.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للسباكة ( تيارت ).....
65.....	المطلب الثاني: خصائص ومميزات مؤسسة السباكة ( تيارت ).....
66.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة (ALFET).....
71.....	المبحث الثاني: دراسة و تحليل الوضعية المالية لمؤسسة السباكة (تيارت).....
71.....	المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) لفترة (2009 - 2013).....
81.....	المطلب الثاني: تحليل ودراسة هيكل رأس المال العامل لمؤسسة (ALFET).....
84 .....	المطلب الثالث: تحليل ودراسة السيولة في مؤسسة (ALFET).....
87.....	المبحث الثالث: سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل في مؤسسة السباكة ( تيارت ).....
87.....	المطلب الأول: سياسة تسيير قيم الاستغلال في مؤسسة السباكة (ALFET).....
89.....	المطلب الثاني: سياسة تسيير القيم القابلة للتحقيق في مؤسسة السباكة (ALFET).....
91.....	المطلب الثالث: سياسة تسيير القروض قصيرة الأجل لمؤسسة السباكة (ALFET).....
95.....	خاتمة.....
98.....	الملاحق.....
115.....	قائمة الجداول.....
116.....	قائمة الأشكال البيانية.....
117.....	قائمة الملاحق.....
118.....	قائمة المراجع و المصادر.....

## المقدمة

لعل ما يميز الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة و حركة متسارعة لإيجاد طرق للنمو و التوسع وهذا بسبب ضغوطات المحيط وتزايد الإضطرابات التي اشتدت معها المنافسة على مختلف الأصعدة، وسعياً لإيجاد حلول أكثر تكيف مع هذه الظروف، أخذت التوجهات الاقتصادية الحديثة تركز بشكل ملحوظ على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتباره نسيجاً هاماً في الاقتصاد العالمي، وله القدرة على التأقلم و التقليل من الانعكاسات السلبية للمؤسسات الكبيرة، التي كان يعتمد عليها من منطلق أنها توفر قاعدة صناعية وبنية تحتية، واعتبارها قاطرة للتنمية الاقتصادية .

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محورياً أساسياً للدراسات الاقتصادية لما تساهم به في التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل ومصدراً لتنمية الدخل، ولهذا أولت الكثير من الدول إهتمام كبير بها، ومن بينها الجزائر التي عملت على توفير ظروف نجاحها وجعلها أولوية ضمن برامج التنمية، إلا أن هذه المؤسسات تواجه مشاكل عديدة ينبغي أن تتغلب عليها إذ ما أرادت البقاء و الإستمرارية خاصة وأن هذا النوع من المؤسسات يبقى رهينة معايير الحجمية.

من بين ما تعاني منه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الضالة النسبية لرأس المال العامل و ما ينتج عنه من مشاكل دائمة في السيولة، وهذا ما يكون سبب في توقف العديد من المؤسسات، ولمعالجة الوضع تقوم المؤسسة بإجراء دراسة تفصيلية دقيقة لإيجاد الرابط و العلاقة بين الأصول المتداولة التي تمثل سيولة شبه جاهزة في المؤسسة وبين الخصوم المتداولة التي تشكل إلتزامات قصيرة الأجل، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها و البحث عن أسبابها، وتسطير سياسة لتسيير هذه العناصر في المدى القصير.

إن تسيير الاحتياج في رأس المال العامل أمر ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، فهو يعتبر أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة كونه يشمل على العناصر التالية: قيم الإستغلال، قيم القابلة للتحقيق والديون قصيرة الأجل، التي تمثل العناصر الأساسية لدورة الاستغلال فتسيير هذه العناصر يسمح بتسريع هذه الدورة مما يؤدي إلى خلق السيولة التي من خلالها تمول المؤسسة مشاريعها .

## إشكالية البحث:

أصبح تسيير الاحتياج في رأس المال العامل يمثل جزءاً هاماً من نشاطات التسيير المالي في المؤسسة، وإن التسيير السليم لاحتياج رأس المال العامل يعتبر عنصراً أساسياً لصحة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبقائها، كونه يشمل على عناصر تحتاج وتولد السيولة في هذه المؤسسات على المدى القصير.

وبناء على ما سبق ذكره وانطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها تسيير الاحتياج في رأس المال العامل ستحاول دراستنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هي السياسات المتبعة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل؟

ومن أجل الإحاطة و الإلمام ببحوثات الموضوع قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية؟
- ما هي الطرق والآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمعرفة وضعيتها المالية؟
- هل تعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما بالغا لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل؟

### فرضيات البحث:

إن معالجة هذا البحث يفرض علينا وضع بعض الفرضيات، والتي هي:

- تستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تبرهن على قوة الدور الذي تلعبه بالرغم من المعوقات و المشاكل التي تعترض سبيل نموها وتوسعها وهذا لما تساهم به على غرار المؤسسات الأخرى في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دائما إلى البقاء و الاستمرارية في السوق ،لذا تقوم بتحليل وضعيتها المالية من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي، التي تسمح لها باكتشاف نقاط القوة و الضعف.

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى سيولة من أجل تمويل استثماراتها، فتعمل على تحريك دورة الاستغلال من أجل خلق سيولة كافية وذلك من خلال إعطاء أولوية لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل.

### أسباب اختيار الموضوع:

لاشك أن الرغبة في إنجاز أي عمل له أسباب معينة، فاختيارنا لهذا الموضوع يعود لعدة اعتبارات:

- محاولة الفهم و التعمق أكثر في كيفية تسيير احتياجات رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- الميولات الشخصية نحو مواضيع التسيير المالي.

- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع و التخصص العلمي الذي ندرسه.

- إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية.

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات في هذا المجال.

### أهمية البحث:

- تزايد أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الاقتصاديات الحديثة.

- التحليل المالي يعتبر أكثر المواضيع التي لقيت ومازالت تلقي اهتمام كبير في ميدان التسيير والإدارة المالية.

- نقص السيولة التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جعلها تلجأ إلى التمويل الخارجي والذي يفرض عليها الاهتمام بتسيير الأصول المتداولة، وتكثيف جهودها لتأمين السيولة الكافية في مواجهة مختلف الأزمات.

### أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى:

- التحقق من الفرضيات الموضوعية.
- دراسة وتقييم سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل وتحديد مدى فعاليتها للنهوض بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التعرف على خصوصية التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي وإبرازه كأداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.

### حدود الدراسة:

تقتصر دراستنا على معرفة سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل، في المؤسسة الوطنية للسباكة - تيارت - خلال الفترة (2009-2013).

### المنهج المستخدم:

من أجل البحث في هذا الموضوع والإجابة بقدر الإمكان عن الإشكالية السابقة والإلمام بجوانبه اعتمدنا على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم و المعلومات الخاصة بمجال البحث، وعلى المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات وتحليلها في الجانب التطبيقي .

### الدراسات السابقة:

نشير إلى أنه في حدود إطلاعنا على ما أجري من بحوث ودراسات على مستوى كليتنا و كليات الولايات، هناك قلة في المراجع المتعلقة بهذا الموضوع لكن هذا لا يمنع وجود دراسات سابقة، من بينها نجد:

- مقدم ليلي " سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية " دراسة ميدانية خلال فترة (2005-2007)، مجلة الباحث، العدد الثامن، جامعة ورقلة.

كانت تهدف هذه الدراسة إلى وصف سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، وتحليل علاقة الإرتباط و التأثير بين هذه السياسات و المؤهلات الشخصية للمسير و خصائص النشاط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

• بن خروب جلييلة "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، سنة 2009. كانت تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة ، ودورها في إمداد المسيرين بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ، وقد توصلت الدراسة إلى:

- النظم الخبيرة أهم مجالات تطبيق الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم باستغلال الخبرة و المهارات في حل المشاكل وبرمجتها في الحاسوب لمعالجة المعلومات و اقتراح الحلول الممكنة .
- الإختلاف في عرض وإعداد القوائم المالية وطرق الإفصاح عن المعلومات وتقديمها، ويؤثر مباشرة على مستخدميها، لأنهم بصدد اتخاذ قرارات وسط مجموعة من البدائل وهنا يجب إتباع أسس تساعد في عملية الإبلاغ عن المعلومة وتسهيل عملية المفاضلة.
- النظام المحاسبي المالي يشكل تغيرا حقيقيا للثقافة المحاسبية المطبقة من طرف المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق المعايير المحاسبية .

### صعوبات البحث:

- نشير إلى أنه من خلال معالجتنا لهذا الموضوع قد صادفتنا بعض الصعوبات التي لا تختلف في جوهرها عن تلك المؤلفوة لدى جل الباحثين،ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- قلة المراجع و البحوث الجامعية في مجال التحليل المالي،حيث أن أغلب المراجع المتوفرة باللغة الفرنسية وهي تختلف عن الدراسة الجزائرية،بسبب وجود اختلاف في الأنظمة المحاسبية والمالية،إضافة إلى قلة المعلومات المتواجدة في المراجع العربية الخاصة بتسيير الاحتياج في رأس المال العامل.
  - صعوبة قراءة وتحليل القوائم المالية لمؤسسة السباكة ، نظرا لكون الملاحق المقدمة لا تتوفر على كل المعلومات التي تسمح لنا بوضع الميزانية المالية.
- وإن كانت هذه الصعوبات شاقة أحيانا إلا أنها كانت الدافع الأساسي لمواصلة البحث.

### خطة البحث:

تبعاً للأهداف المرجوة من البحث ولمعالجة الإشكالية و التساؤلات الفرعية تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة و تعقبهم خاتمة،وهي مقسمة كالآتي:

الفصل الأول: " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومصادر تمويلها " ويتكون من ثلاث مباحث تمثلت في: المبحث الأول اختص بماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،والمبحث الثاني هو عرض لأهمية المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة والمشاكل التي تعاني منها، في حين يناقش المبحث الثالث أهم مصادر تمويل هذه المؤسسات.

الفصل الثاني: "تسيير الاحتياج في رأس المال العامل" ويضم ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول يعرض أدوات وطرق التحليل المالي، والمبحث الثاني يتطرق إلى احتياجات دورة الاستغلال، بينما يضم المبحث الثالث سياسات تسيير دورة الاستغلال.

الفصل الثالث: "دراسة حالة مؤسسة السبابة - تيارت -" ويضم ثلاث مباحث وهي كالتالي: المبحث الأول يضم المفاهيم العامة حول مؤسسة السبابة، والمبحث الثاني يدرس الوضعية المالية للمؤسسة، في حين يعرض المبحث الثالث السياسات المتبعة من قبل مؤسسة السبابة لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل .

### الفصل الأول:

#### المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مصادر تمويلها

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل طرعا يحتل أولوية متقدمة على صعيد إقتصاديات الدول المتقدمة و النامية، وتحظى باهتمام المنظمات و الهيئات الدولية و الإقليمية، وهذا بسبب دورها المحوري في الإنتاج و التشغيل و تحقيق القيمة المضافة في الإقتصاد الوطني، كما أنها تؤدي دورا مهما في اكتساب المهارات الفنية والتقنية، وهي كذلك صاحبة الدور الكبير في تلبية احتياجات السكان من السلع و الخدمات، إذ أنها تلعب دورا حقيقيا في تحقيق الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية لجميع الدول .

لذا شرعت العديد من المنظمات الدولية و في مقدمتها منظمة الأمم المتحدة للصناعة و البنك الدولي إلى رفع شعار دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة، كما نجد أن العديد من الدول قامت بتشجيع ودعم هذا النوع من المؤسسات مما ساعد في تحقيق طفرة نوعية مهمة وكبيرة على المستويين الإقتصادي و الإجتماعي، كما أنها تعد الأكثر عددا حيث أدت دورا لا يستهان به في تحقيق بعض مستهدفات التنمية إلا أنها ما زالت تعاني من المشاكل سواء كانت تمويلية أو غير تمويلية .

استنادا لما سبق يتسنى لنا الحديث في هذا الفصل المقسم إلى ثلاث مباحث عن :

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشاكل التي تواجهها .

المبحث الثالث: الإحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومصادر تمويلها .

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المفاهيم التي تجمع العديد من التعاريف ، و هذا التعدد مرتبط باختلاف المعايير و وجهات النظر ، فهي تطرح صعوبة في تحديد تعريف عام ، و إن تحديد تعريف أوضح و شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو خطوة رئيسية في طريق معالجتنا لهذا الموضوع الحيوي و ذلك لما تمثله من أهمية بالغة في محاولة توضيح وتحديد المعالم و المحددات التي يأخذ بها في تصنيف هذا النوع من المؤسسات.

### المطلب الأول: معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن تحديد مفهوم شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة شكل موضوع إختلاف و إشكالية لدى الباحثين الإقتصاديين، و إن الحتمية المنهجية وطبيعة البحوث، تفرض علينا تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

### أولاً: صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قبل التطرق إلى تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سنحاول إبراز أهم الصعوبات التي تقف أمام محاولات وضع تعريف مشترك جامع ودقيق للمؤسسة ( ص و م ) في الإقتصاد العالمي .

**1- اختلاف درجة النمو الاقتصادي:** يعتبر معيار النمو الاقتصادي من المؤشرات الاقتصادية الهامة، فمن خلاله يمكن تقسيم دول العالم إلى دول متقدمة و دول متخلفة، و إن درجة النمو الاقتصادي تعكس مستوى التطور الصناعي و التكنولوجي للوحدات الاقتصادية الصناعية بصفة خاصة، والاقتصادية ككل بصفة عامة، الشيء الذي يؤثر على اختلاف وجهات النظر إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما بين الدول المتقدمة و المتخلفة، فمثلا المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في أي بلد متقدم، كاليابان تعتبر مؤسسة كبيرة بالنسبة إلى بلد نامي كالجنازائر و تونس .

**2- اختلاف حجم و طبيعة النشاط الاقتصادي:** أمام اختلاف النشاط الاقتصادي و تنوعه، يختلف التنظيم الداخلي و الهيكلة المالية للمؤسسة، فمثلا هناك مؤسسات صناعية تحتاج في عملية الإنتاج إلى إمكانيات ضخمة بينما توجد مؤسسات أخرى تفرض طبيعة نشاطها الخدماتي كالسياحة أو التجارة التي تحتاج إلى إمكانيات محدودة نظرا للهيكل التنظيمي و التسيير البسيط جدا، وعليه يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على سبيل المقارنة أن تكون مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة أو الخدمات، بحجم طاقتها الإنتاجية

## الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

و حجم استثماراتها وعدد عمالها و طبيعة تنظيمها<sup>1</sup>.

**3- العوامل التقنية:** يظهر العامل التقني من خلال مستوى الاندماج بين المؤسسات، فحينما تكون هذه الأخيرة أكثر قابلية للاندماج ويؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج و تركزها في مصنع واحد، وبالتالي تتجه المؤسسات إلى كبيرة الحجم، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزئة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة و متوسطة<sup>2</sup>.

### ثانيا: معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نوعين:

#### 1- المعايير الكمية: وتشمل هذه المعايير مايلي :

**أ- معيار رأس المال:** يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية و الاستثمارية، إلا أنه يبقى مختلفا من دولة إلى أخرى، فمثلا في الكويت يقدر ب 200000 دولار أمريكي، في حين يتراوح ما بين 350000 إلى 200000 دولار في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>3</sup>.

**ب- معيار حجم الموجودات:** نقصد به ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة، فقد تكون قيمة موجودات المؤسسة كبيرة مقارنة بحجمها وعدد عمالها، وذلك عندما تتبع معايير قياس قيمة موجوداتها فهناك أكثر من معيار يستخدم للقياس، فقد تقاس بالقيمة الدفترية التي اشترت بها في الماضي، وقد تقاس بالقيمة السوقية، ومن هنا قد تكون القيمة السوقية أكبر من الدفترية أو العكس، إذن فلا بد من إعادة النظر عدة مرات عند التقييم وذلك من أجل إظهار التغيرات التي تطرأ على قيمة النقد<sup>4</sup>.

**ج- معيار رقم الأعمال:** يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة و قدرتها التنافسية، لكن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص، ذلك لأن كبير حجم مبيعات المؤسسة أو ارتفاع رقم أعمالها قد يرجع إلى ارتفاع الأسعار وليس لعدد الوحدات المباعة، و بما أن السعر عادة ما تحدده قوى خارجية، يبقى تحقيق أرقام كبيرة مرتبط بقوى خارجية، لذا يتجه المحللون إلى رقم المبيعات القياسي، أي يأخذ بعين الاعتبار التغير في الأسعار عوضا عن رقم الأعمال الإسمي.

<sup>1</sup> - ريمي رياض، ريمي عقبة، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة الوادي، يوم 2013/6/5 ص4.

<sup>2</sup> - مدحية عبد القادر، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص محاسبة و ضرائب، جامعة تيارت، 2012، ص6.

<sup>3</sup> - حباية عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013، ص14.

<sup>4</sup> - جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري، الأردن، 2004، ص12.

## الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

**د- معيار العمالة:** و هو أكثر المعايير استعمالا و ذلك بسبب بساطة الإستخدام و التطبيق، و سهولة الحصول على المعلومة و الثبات النسبي، غير أنه هو الآخر يبقى مختلفا من دولة إلى أخرى، فمثلا: في الدول الصناعية تضم المؤسسة الصغيرة 500 عامل على الأقل، وفي الدول النامية تضم المؤسسة الصغيرة من 100 إلى 120 عامل<sup>1</sup>.

**هـ- معيار قيمة المبيعات:** يستخدم هذا المعيار كوسيلة للتفرقة بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو صالح للتطبيق على جميع نشاطات هذه المؤسسات، حيث أن قيمة المبيعات و حجمها تحدد حسب السوق و كذا نوعية المنتج<sup>2</sup>.

**و- كمية و قيمة الإنتاج:** ينصب هذا المعيار بشكل رئيسي على تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نظرا لصغر حجمها و صغر كمية إنتاجها و ذلك لعلاقتها مع أسواق صغيرة أصلا<sup>3</sup>.

**2- معايير النوعية:** إن عدم قدرة المعايير الكمية لوحدها على تحديد حجم المؤسسة جعل الباحثين الإقتصاديين يدرجون معايير أخرى، من بينها مايلي<sup>4</sup>:

**أ- الحصة السوقية:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات تنافسية وليست إحتكارية، و بالتالي فإن حصتها في السوق محدودة<sup>5</sup>، و ذلك بسبب محلية نشاطها و ضيق الأسواق التي توجه إليها إنتاجها، إذن فإن معيار الحصة السوقية يعتبر من المعايير النوعية التي يتم بها التفرقة بين المؤسسات على اعتبار الترابط الذي يجمع بين مخرجات هذه المؤسسة و السوق<sup>6</sup>.

**ب- الاستقلالية و المسؤولية:** بالتمعن في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد أن المالك هو المسير و المشرف على تنفيذ و تسيير معظم وظائف المؤسسة دون تدخل الهيئات الخارجية، وهو الذي يتولى اتخاذ القرارات و يتحمل المسؤولية الكاملة اتجاه الغير، وله الاستقلالية التامة في الإدارة و

<sup>1</sup> - حيازة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 14

<sup>3</sup> - صالحى سلمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص 6.

<sup>4</sup> - زين الدين بروش، عبد القادر عطوي، التجديد التكنولوجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و دورها في بناء المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأثير الإنكسار الرقمي على تسيير المؤسسات ص و م، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 17/18 أفريل 2007، ص 4.

<sup>2</sup> - ربيعي رياض، ربيعي عقبة، تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>5</sup> - سعيد بريش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، بسكرة 2007، ص 64.

<sup>6</sup> - مشري محمد الناصر، دور المؤسسات ص و م في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 5.

# الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

التسيير<sup>1</sup>.

**ج- الملكية:** يعتبر معيار الملكية إحدى أهم المعايير المتعامل بها في ميدان التفرقة بين المؤسسات، حيث تكون الملكية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحيانا تابعة للقطاع الخاص، إلا في بعض الحالات أين تكون ذات طابع عمومي<sup>2</sup>.

## ثالثا: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مختلف الهيئات الدولية

نجد شبه غياب لوجود تعريف رسمي واضح في دراسة نموذج هذه المؤسسات، و هذا راجع إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها يتماشى مع حجم نموها و مكانتها، ومن أهم هذه التعاريف نجد مايلي:

**1- تعريف البنك الدولي لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** يعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استنادا إلى معيار عدد العمال، و يصنف المؤسسات الصغيرة على أنها تلك المؤسسات التي يعمل بها ما بين 10 إلى 15 عامل، أما التي تشغل ما بين 50 إلى 100 عامل فهي مؤسسة متوسطة، وما فوق ذلك فهي مؤسسة كبيرة<sup>3</sup>.

**2- تعريف هيئة الأمم المتحدة:** لقد استندت هيئة الأمم المتحدة على معيار العمالة و معيار الحجم في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث قسمتها إلى مؤسسات مصغرة تشغل أقل من 10 أجزاء، أما المؤسسات الصغيرة فهي التي تشغل أقل من 50 جزءا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 5 ملايين أورو سنويا، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل أقل من 250 جزء و رقم أعمالها السنوي لا يتعدى 40 مليون أورو، و ميزانيتها لا تتعدى 27 مليون أورو سنويا، ولا بد أن تستوفي المؤسسة الصغيرة و المتوسطة معيار الاستقلالية<sup>4</sup>.

**3- تعريف الاتحاد الأوروبي:** وضع الاتحاد الأوروبي تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها منشأة اقتصادية تصنف حسب معيار عدد العمال و رقم الأعمال، و معيار الحصيلة السنوية وهذا ما يوضحه الجدول التالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> - دومي سمراء، عبد القادر عطوي، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطور دورها في الاقتصاديات المغربية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التجربة المغربية في المؤسسات ص و م، جامعة سطيف، يوم 28/25 ماي 2003، ص 4.

<sup>2</sup> - بروبي سمية، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة سطيف، 2011، ص 28.

<sup>3</sup> - آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آفاق و قيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، شلف، 2009، ص 5.

<sup>4</sup> - بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، المهام و الوظائف الجديدة للمؤسسة ص و م، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، يومي 7/6 أفريل 2008، ص 5.

<sup>5</sup> - بروبي سمية، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

الجدول رقم (1-1): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي

الصفحة	المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المؤسسات الصغيرة	أقل من 50 عامل	7 مليون أورو	5 مليون أورو	
المؤسسات المتوسطة	أقل من 250 عامل	لا يتجاوز 40 مليون أورو	لا يتجاوز 27 مليون أورو	

المصدر: حاكمي بوحفص، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع وآفاق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات ص و م، سعيدة، يومي 14 و 15/11/2004، ص 21.

**4- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** جاء التعريف في المادة 4 من القانون التوجيهي رقم 01-08 المؤرخ في 12/12/2001<sup>1</sup>، إذ تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات ، تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار، تستوفي معايير الإستقلالية حيث حددت نسبة الحد الأقصى لمساهمة الغير بها بنسبة 25%<sup>2</sup>. و قسم القانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث مؤسسات، و هذا حسب ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): تصنيف المؤسسات حسب القانون الجزائري

الصفحة	المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال ( بالدينار )	الحصيلة السنوية ( بالدينار )
المؤسسة المصغرة	من 1 إلى 10 عمال	أقل من 20 مليون	10 ملايين	
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49 عامل	100 إلى 500 مليون	لا تتجاوز 100 مليون	
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250 عامل	200 مليون إلى 2 مليار	100 إلى 500 مليون	

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على شبوطي حكيم، الدور الإقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات ص و م، مجلة الأبحاث الاقتصادية الإدارية، العدد الثالث، بسكرة، جوان 2008، ص 8.

<sup>1</sup> - شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات ص و م، مجلة الأبحاث الاقتصادية الإدارية، العدد الثالث، جامعة بسكرة، جوان 2008، ص 8.

<sup>2</sup> - العايب ياسين، دراسة و تحليل سياسة الدعم المالي الحكومي لإنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2014، ص ص 36-37 .

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن جميع أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلتقي في هدف واحد هو إنتاج السلع اللازمة لإشباع الحاجات البشرية، إلا أن التفريق بين أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمر لا بد منه، لذا تم تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:

#### أولاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها

**1- المؤسسات العائلية:** وهي التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية، حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها، وتنتج في الغالب منتجات تقليدية بكميات محدودة، أو أجزاء لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة<sup>1</sup>.

**2- المؤسسات التقليدية:** حيث أن هذا الصنف من المؤسسات يشبه النوع الأول، إلا أن هذه المؤسسات يمكن أن تعتمد العامل الأجير و هو ما يميزها، إضافة إلى أن مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل إذ يتخذ كورشة صغيرة<sup>2</sup>.

**3- المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات بكونها تستخدم أساليب الإنتاج الحديث سواء من حيث استخدام رأس المال الثابت أو التنظيم، أو من ناحية التكنولوجيا أو المنتجات التي يتم صنعها بطريقة عصرية طبقاً للمعايير و المقاييس العالمية.

#### ثانياً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج

**1- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع، ومن بين المنتجات التي يتم تصنيعها نجد:

أ- المنتجات الغذائية .

ب- المنتجات الفلاحية .

ج- منتجات الجلود و النسيج.

**2- مؤسسات إنتاج السلع الوسطية:** ويرتكز نشاط هذه المؤسسات على تصنيع السلع الوسطية، ومن بين هذه المنتجات نجد:

أ- تحويل المعادن.

ب- الصناعة الكهربائية و الميكانيكية.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006، ص61.

<sup>2</sup> عثمان خلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995، ص20.

ج- صناعة مواد البناء و المحاجر و المناجم.

3- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز به صناعات سلع التجهيز، التكنولوجيا العالية و كثافة رأس المال، وهو الأمر الذي قد يتماشى مع إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لكن قد يضيق على هذه الأخيرة دائرة النشاط في هذا المجال، والذي ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة كإنتاج و تركيب بعض التجهيزات البسيطة<sup>1</sup>.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تنظيم العمل

1- المؤسسات غير المصنعية: تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي و النظام الحرفي ويعتبر النظام الأول موجه للاستهلاك الذاتي، أما الثاني فهو الذي يقوم به الحرفي لوحده أو مجموعة من الحرفيين، و يبقى النشاط اليدوي الذي يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

2- المؤسسات المصنعية: تعتبر المقاوله من أهم أشكال التعاون الصناعي، و المقاوله هي نوع من الترابط الهيكلي بين مؤسستين، حيث توكل إحدهما الآخر بتنفيذ عمل معين طبقا لشروط تقوم بتحديددها المؤسسة الأولى عادة ما تكون كبيرة، و المؤسسة الثانية تقوم بتنفيذ التعاقد والتي تكون في أغلب الأحيان مؤسسات صغيرة<sup>2</sup>.

رابعا: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبعا للشكل القانوني

1- المؤسسات الفردية: و هي التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، و من أبرز مزايا هذه المؤسسات السهولة في التنظيم و الإنشاء .

2- الشركات: وتعرف على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، حيث يلتزم كلا منهما بتقديم حصته من المال أو من العمل، للاقتسام ما ينشأ من أرباح أو خسائر، و نجد من ضمنها شركات الأشخاص، و شركات الأموال.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، و تجعلها أكثر ملائمة لطبيعة النشاط الاقتصادي ذات العلاقة التشابكية في قطاعات معينة داخل الدولة نفسها، و يمكن إجمال هذه الخصائص كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - عثمان خلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 21- 22.

<sup>2</sup> - ضياء مجيد الموسوي، العولمة و اقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 59

<sup>3</sup> - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 26.

## الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

أولاً: الخصائص الإدارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**1- سهولة التأسيس:** تستمد هذه المؤسسات عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً<sup>1</sup>.

**2- بساطة التنظيم:** بساطة التنظيم و بساطة الهيكل التنظيمي جانب إيجابي في اكتساب الموقع التنافسي<sup>2</sup>، فالحجم الصغير يقلص من المستويات التنظيمية و يسمح للعمال الموجودين في قاعدة التنظيم بالاقتراب من مراكز القرار.

**3- استقلالية الإدارة و مرونتها:** تتركز إدارة معظم المؤسسات ص و م في شخص مالكيها، لذلك فهي تتسم بالمرونة لضمان نجاح عمل المشروع<sup>3</sup>، و يترتب عن استقلالية الإدارة و مرونتها ما يلي:

أ- بساطة التنظيم المستخدم و سهولة التزود بالاستشارة و الخبرات.

ب- انخفاض التكاليف الإدارية و التسويقية و التكلفة الثابتة، مما يؤدي إلى البيع بأسعار أقل و إغراق السوق بكميات كبيرة من السلع و الخدمات.

ج- إتباع المنشأة لخطط واضحة و سياسات مرنة و إجراءات عمل بسيطة .

**ثانياً: القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة**

يؤدي انخفاض تكاليف العملية الإنتاجية و بساطتها، و مرونة الإدارة إلى تسهيل عملية تكيف منشآت الأعمال مع متغيرات النمو و التطور، و بصفة خاصة فيما يتعلق بتلبية رغبات و أذواق المستهلكين بعكس المؤسسات الكبيرة، و تتمثل قدرة المشاريع الصغيرة و المتوسطة على التكيف مع المتغيرات في النقاط التالية:

**1- القدرة على تغيير تركيبة القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل، مما يساعدها في التغلب على التقلبات الاقتصادية .**

**2- زيادة القدرة على التجديد و الابتكار خصوصاً تميز السلع حسب رغبات السوق، و بمعدل يفوق نظيره في المشروعات الكبيرة .**

**3- سهولة تحويل المشروع الصغير إلى سيولة دون خسارة كبيرة و في مدة زمنية قصيرة، فهذه المشاريع تمتلك مرونة كافية لتعديل السياسات، و سرعة اتخاذ القرارات و تحقيق الاتصالات مقارنة مع المشاريع الكبيرة .**

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد، 2012، ص 20.

<sup>2</sup> - قويد عياش، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميّزة تنافسية و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات ص و م و دورها في التنمية، جامعة عمار تلجي، الأغواط، يوم 9/8 أبريل 2002، ص 3.

<sup>3</sup> - سليمة رقية، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17/18 أبريل 2006، ص 6.

### ثالثا: ارتفاع جودة الإنتاج و غلبة الطابع المحلي

بالنظر إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مجالات عمل متخصصة و محددة فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة و الجودة ،وذلك لأنها تعتمد على المهارة الحرفية و تصميم الإنتاج وفقا لأذواق المستهلكين ،إذ يساعدها في ذلك وجود حوافز على العمل و الرغبة في انجاز و تحقيق الاسم التجاري مع الشهرة مما يؤدي إلى زيادة الربحية ،حيث تشبع هذه المشاريع حاجات المستهلك ،ويحكمها في ذلك مايلي:

1- تلبى هذه المشاريع في الغالب طلبات عدد محدود من المستهلكين، بما يسمح بتغطية سريعة للسوق و التعرف على عادات الشراء.

2- تمتلك هذه المؤسسات القدرة على إشباع الحاجات للعديد من المشتريين من مناطق بعيدة عن السوق.

3- تقدم هذه المشاريع سلعا وخدمات لأصحاب الدخل المنخفضة في صورة أحجام وعبوات صغيرة لإشباع حاجاتهم الأساسية بأسعار رخيصة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشاكل التي تواجهها

مع تزايد الاهتمام العالمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ظهرت أهميتها بشكل واضح في تحقيق تنمية اقتصادية و اجتماعية، و نجد هذه المشاريع تشكل نسبة كبيرة من المشاريع الصناعية و الزراعية و الخدمية و في مجالات عديدة، إلا أنها قد تصادف مشاكل عديدة تحول دون تطورها و نموها .

### المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة هامة داخل النسيج الاقتصادي المعاصر ،لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد و تحقيق التطور .وتتجلى أهمية هذه المؤسسات في النقاط التالية :

أولا : امتصاص البطالة وتحقيق التوازن الجهوي:

تسعى المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى توفير العمل ، نظرا لانخفاض تكلفة خلق فرص العمل فيها فهي توفر فرص توظيف للعمال الأقل مهارة، و ذوي تجربة أقل مثل خريجي الجامعات ،خاصة في إطار ما يتم توفيره من مساعدات لهؤلاء من خلال عدة هيئات أنشأت لهذا الغرض في مختلف البلدان المتقدمة و المتخلفة أيضا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ،عبد الرحمان بابنات، تأهيل المؤسسات ص و م و تحسين تنافسيتها مع نظرة على حالة الجزائر، مجلة بالفرنسية بعنوان Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale, École supérieure de commerce Alger ,N3, 2007,p30.

## الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

كما تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي و اللامركزية في التنمية، من خلال توزيع الصناعات على مستوى توازني بين المدن و الأرياف، و هذا يعود بنتائج ايجابية من خلال القضاء على المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها المناطق الخارجة عن دائرة التطور و التقدم المهني<sup>1</sup> ولقد اهتم العديد من الاقتصاديين بالتنمية الجهوية فأبرزوا فشل المؤسسات الكبرى في خلق ظروف تنمية جهوية و محلية شاملة، و أسرعوا بمطالبة الرفع و تعدد الإجراءات المساندة لخلق بعض الشركات الصغيرة الضامنة أكثر من غيرها لتنشيط التنمية الجهوية و رفع نسب النمو الاقتصادي<sup>2</sup>.

### ثانيا : تحقيق التكامل الصناعي و خلق القيمة المضافة

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوفير مدخلات في شكل قطع و مواد وسيطة للمؤسسات الكبيرة و هي تعمل على توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة<sup>3</sup>، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد تم في معامله و ورشاته بنسبة مئة بالمئة، بل لا بد من وجود تكامل وسيطي و تداخل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>4</sup>.

كما أن لها دور في خلق و تحقيق القيمة المضافة من اجل ضمان ديمومة وظائفها، فهي لا تكفي فقط بإقامة علاقة مع الهيئات التي تفتني منها الخدمات، و التي تباع منتجاتها، بل تخلق شبكة مبادلات مع هيئات مختلفة<sup>5</sup>.

### ثالثا:المساهمة في الابتكار وزيادة الصادرات

يوجد العديد من الاختراعات و التجديد خاصة في الورشات الصغيرة و المعامل الفردية<sup>6</sup>، إذ أن المؤسسة ص و م تعتبر من مصادر الإبداع و الابتكار لدرجة أنها تتفوق على المؤسسات الكبرى من حيث عدد الابتكارات المحققة، حيث أثبتت الدراسات أنه في سنة 2000 أصبحت نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبتكرة تتراوح ما بين 30% و 60% من مجموع المؤسسات التي تنشط في الدول المنتمية لمنطقة

<sup>1</sup> - حثير هواري، تأهيل المؤسسات ص و م في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2009، ص32.

<sup>2</sup> - عبد الرحيم ليلي، لدرد حديجة، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المؤسسات ص و م، مجلة الخلدونية في العلوم الاقتصادية، العدد الأول تيارت، 2012، ص98.

<sup>3</sup> - ناصر داداي عدون، عبد الرحمان بابنات، تأهيل المؤسسات ص و م و تحسين تنافسيتها مع نظرة على حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره ص3.

<sup>4</sup> - زويتة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات ص و م في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نفود و مالية، جامعة الجزائر، 2007، ص24.

<sup>5</sup> - زويتة محمد صالح، مرجع نفسه، ص100.

<sup>6</sup> - فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص576.

التعاون و التنمية<sup>1</sup>.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة و المتوسطة قد تساهم بنحو 25% إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تساهم المشاريع الصغيرة بنسب تتراوح بين 80% إلى 90% من إجمالي عدد المشاريع، و تساهم في القطاع التصديري بنسب تصل في بعض الدول إلى 40%، مثل اليابان التي تصدر ما قيمته 37 بليون دولار أمريكي<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحتل المشاريع الصغيرة و المتوسطة الجانب الأرحب من مساحة المشاريع داخل الاقتصاد الوطني في سائر أنحاء العالم، حيث أن هذه المشاريع تمارس أنشطتها داخل جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، و يمكن توضيح المجالات التي تنشط فيها المشاريع الصغيرة و المتوسطة على النحو التالي :

#### أولاً: النشاط الصناعي

و يقصد به تحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة أو تامة الصنع، ويمكن أن نوضح مختلف أنشطة القطاع الصناعي فيما يلي:

- 1- الصناعات التي تكون مدخلاتها منتشرة في أماكن متعددة: حيث يوجد كل مصنع بالقرب من أماكن وجود المواد الخام أو المدخلات التي يتم الاعتماد عليها .
- 2- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف: حيث أنها تعتمد على الإنتاج يوميا، وتكون فترة التخزين لمنتجاتها محدودة، لأنها تنتج لتغطي احتياجات السوق المحلية.
- 3- الصناعات ذات المواصفات الخاصة بالمستهلكين : يتم إنتاج هذه الصناعات حسب رغبات المستهلكين .

#### 4- الصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي أو الحرفي<sup>3</sup>.

و لتحديد المنطقة و المجتمع بغرض القيام بمشروع صناعي لا بد من أخذ العوامل التالية :

أ- القرب من الموردين.

ب- القرب من الأسواق ومراكز الاستهلاك، و القدرات الاستيعابية للأسواق، إضافة إلى الكثافة السكانية و مراكز تجمعها .

<sup>1</sup> - حيازة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص225.

<sup>2</sup> - ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup> - ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، مرجع نفسه، ص ص 23-24.

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

### الفصل الأول

ج- مدى توفر المواد الخام و المواد الأولية ، و تحديد كمياتها بما يتناسب مع أنشطة العمليات في الموقع المقترح للمشروع<sup>1</sup>.

#### ثانيا: النشاط الزراعي

يهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها ، و تقوم المؤسسات في هذا المجال بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج<sup>2</sup> وهي:

1- الإنتاج الحيواني: يهتم بتربية لأبقار و الأغنام و الدواجن.

2- الإنتاج السمكي: مثل صيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية للأسمك.

3- الإنتاج النباتي: يهتم بإنتاج الفواكه و الخضر ، أو الحبوب و البقول الجافة<sup>3</sup>.

وفي المشاريع الزراعية لا بد أن تؤخذ عدة عوامل بعين الاعتبار عند تحديد المجتمع أو المنطقة التي يراد إقامة المشروع الزراعي بها ،ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي :

أ- توفر الأرض الصالحة للزراعة .

ب- المناخ الملائم في المنطقة.

ج- مدى توفر اليد العاملة ومدى تحمل المنشأة لتكلفة الأرض<sup>4</sup>.

#### ثالثا: النشاط التجاري

يعتبر من أهم أنشطة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، حيث نجد فيه تجارة الجملة و تجارة التجزئة.

1- تجارة الجملة: يقوم التاجر بشراء البضاعة من القطاع الصناعي، ثم يبيعها إلى تاجر التجزئة.

2- تجارة التجزئة: يقوم التاجر ببيع البضاعة إلى المستهلك النهائي<sup>5</sup>.

ونجد في مجال التجارة بالتجزئة عدة أنواع منها :

أ- متاجر عامة : هي التي تبيع سلعا كثيرة ومتنوعة، وهي صغيرة الحجم.

ب- متاجر الأقسام: هي متاجر كبيرة تقع غالبا في الأحياء التجارية.

ج- المتاجر المتخصصة : تختص في بيع نوع معين من السلع.

<sup>1</sup> - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>2</sup> - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup> - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>4</sup> - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص110.

<sup>5</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر، مصر، 2002، ص28.

### رابعاً: نشاط التعدين

وهي تلك المشاريع التي تقوم بإحدى عمليات و أنشطة المناجم و المحاجر ،وتستغل خامات تتركز على سطح الأرض ،وتضم هذه المشاريع ما يلي:

- 1- **المشاريع الصغيرة في مجال التعدين:** وهي تلك المشاريع التي لا تتطلب عمليات تكنولوجية معقدة و باهظة التكاليف في عملية الاكتشاف أو الاستخراج ،و تتميز هذه المشاريع بـ:
  - أ- الاعتماد على نشاط الاستخراج دون غيره من أنشطة التنقيب و الاستكشاف.
  - ب- لا تستغرق هذه المشاريع فترة طويلة لتنميتها .

- 2- **المناجم المتوسطة:** تكون في المناطق التي فيها الخامات مركزة على سطح الأرض أو في أعماق قريبة، ويتم الإنتاج ضمن مساحات أوسع من تلك التي تتم في المناجم الصغيرة ،وفيها تتم أنشطة الاستخراج<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

رغم ما يقال عن مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن هناك مشاكل عديدة قد تحد تماماً من إمكانية انطلاق هذه المؤسسات ،حيث أشارت دراسات عديدة إلى وجود صعوبات قد تحول دون تطور و تقدم هذه المؤسسات ،وسوف نتطرق في ما يلي إلى أهم هذه المشاكل:

### أولاً:المشاكل المالية

تتمثل الصعوبات المالية في ما يلي:

- 1- **صعوبة التمويل:** تواجه المؤسسات مشاكل تمويلية داخلية و خارجية ،فالمشاكل الخارجية تأتي عندما تلجأ المنشآت إلى المصادر الخارجية للتمويل في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية،أما المشاكل الداخلية فتنشأ نتيجة عدم وجود فصل بين الذمة المالية الخاصة بالفرد صاحب المشروع ، و الذمة المالية الخاصة بالمؤسسة<sup>2</sup>،و تعتبر مشكلة التمويل من أبرز العقبات التي تعترض المؤسسات ،و تعتبر البنوك أهم مصدر لإحدى الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات،وهذا لكون البنوك تبعد عن زبائنها في كثير من الأحيان بسبب هشاشة هذه المؤسسات<sup>3</sup>.

- 2- **الصعوبات الجبائية:** يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> - حيازة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره،ص ص 42 - 43.

<sup>3</sup> - إكرام مياسي، الإدماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هوم، الجزائر، 2011، ص 133.

## الفصل الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مصادر تمويلها

في جميع أنحاء العالم، وتظهر هذه المشكلة في الأعباء الضريبية التي تتحملها هذه المؤسسات<sup>1</sup>، رغم الجهود المبذولة للتخفيف من الأعباء الضريبية، كإلغاء الدفع الجزائي و تخفيض نسب الرسم على النشاط المهني و كذا الضريبة على أرباح الشركات، وهذا ما يؤدي إلى تعدد الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، وهذا ما يؤدي إلى خسائر تتحملها الدولة و المؤسسات الاقتصادية، من خلال تنامي المنافسة غير المشروعة<sup>2</sup>.

### ثانيا: المشاكل الإدارية و القانونية

**1- ضعف دراسة جدوى اقتصادية جديدة:** من خلال ما أثبتته العديد من الدراسات التي أجريت في مجال تقييم المشروعات القائمة في الدول النامية، أن أغلب المشروعات كانت غير مجدية اقتصاديا، حيث أن أغلبها لم تشغل بطاقتها الإنتاجية القصوى، و تعتمد أساسا على مستلزمات الإنتاج و التكنولوجيا المستوردة، و بذلك فإن القيمة المضافة المتولدة فيها تتحول إلى الخارج، لذلك إذا ما أرادت الدول النامية تحقيق برامجها الإنمائية فلا بد عليها أن تعطي لدراسة الجدوى الاقتصادية أهمية كبيرة<sup>3</sup>.

**2- عوائق التجديد و الابتكار:** إن معظم الدراسات لاحظت أن المشروعات الصغيرة و المتوسطة تواجه عوائق في مساعيها إلى تعزيز قدراتها على الابتكار و تشمل هذه العوائق القيود المالية، و قلة الموظفين المتخصصين، و الافتقار إلى الموارد البشرية اللازمة لصياغة خطة العمل و استراتيجيات للابتكار<sup>4</sup>.

**3- ضعف المنافسة:** عدم قدرة الشركات على المنافسة، خاصة عندما تتبع الشركات متعددة الجنسيات سياسة الاندماج التي تمكنها من السيطرة على إنتاج و تجارة العديد من السلع<sup>5</sup>، و نجد مشكلة المنافسة بين المنشآت الصغيرة و المتوسطة، و غيرها من المنشآت الكبيرة، بسبب الزيادة العددية الهائلة، مما يترتب على هذه المنافسة قيام تلك المنشآت بتخفيض أسعارها<sup>6</sup>.

### ثالثا: المشاكل التسويقية

تواجه معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الحاضر مشكلات تسويقية، إذ نجد نوعين من المشاكل:

#### 1- مشاكل تسويقية خارجية: و نجد من بين هذه المشاكل ما يلي:

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup> - إكرام مياسي، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> - كاظم جاسم العيسوي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار المناهج، 2011، ص 43 - 44.

<sup>4</sup> - نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 211.

<sup>5</sup> - ضياء مجيد الموسوي، العولمة و اقتصاديات السوق الحرة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>6</sup> - حيازة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

أ- مشكلة تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية.

ب- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية، ويرجع ذلك إلى الحرية شبه المطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية، وعدم توفير الحماية الكافية للمنتجات الوطنية.

2- مشاكل تسويقية داخلية: و نجد من بين هذه المشاكل:

أ- مشكلة عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدراسة السوق المتوقعة لتصريف سلعهم و خدماتهم، وعدم الاهتمام بإجراء دراسات التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المنشأة .

ب- مشكلة نقص الكفاءات التسويقية ونقص القوى البيعية عموماً، وذلك نتيجة تشغيل أفراد غير مؤهلين وليس لديهم الخبرة<sup>1</sup>.

رابعاً: مشاكل النقل و العمالة و نقص الخدمات العامة

1- مشاكل النقل و نقص الخدمات العامة: هناك مشاكل تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نقل خاماتها الأولية من مصادرها أو منتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة، و هناك مشاكل الأرض و المحل المناسب للنشاط، إضافة إلى ذلك هناك الكثير من المنشآت الصناعية الصغيرة و المتوسطة القائمة على أطراف القرى و المدن الصغيرة، فهي تفتقر إلى مصادر المياه و الطاقة الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط<sup>2</sup>.

2- مشاكل العمالة: من المهام الأساسية التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، امتصاص اليد العاملة، لكن نجد غالباً أن هذه الأخيرة قليلاً الخبرة و التأطير فيها ضعيف<sup>3</sup>، ويمكن حصر أهم مشاكل العمالة في النقاط التالية:

أ- قلة المسيرين ذوي الكفاءات، و التقنيين المؤهلين في ميادين التسويق و تقنيات البيع.

ب- النقص في التكوين و عدم ملائمتهم للتقنيات الحديثة للتسيير، في ظل اقتصاد السوق، خصوصاً بما يتعلق بتسيير الإنتاج و تسيير الجودة.

ج- صعوبات متعلقة بتسيير العمال فيما يخص العقود و إجراءات تكاليف الفصل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حيازة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 43 - 44.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان يسري أحمد، السيد محمد أحمد السريتي، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 187.

<sup>3</sup> - عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، العناقد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المؤسسات ص و م، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>4</sup> - إكرام مياسي، الإدماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 139.

## المبحث الثالث: الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مصادر تمويلها

تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعدة أنواع من التمويلات ، و التي تختلف باختلاف احتياجاتها المالية وهذه الاحتياجات تكون عادة مرتبطة بمراحل التطور من عمرها الإنتاجي، حيث يعتبر موضوع تمويل هذه المؤسسات من المواضيع البالغة الأهمية في الوقت الراهن ، باعتباره موضوع شيق يدعو للدراسة وهو من المواضيع التي يحاول الباحثين الاقتصاديين إثرائها و التغلب على المشاكل المحيطة بها.

### المطلب الأول: الاحتياجات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هذه الاحتياجات تكون مرتبطة بمراحل التطور الذي تمر به المؤسسات ص و م ، و هنا تكون هذه الاحتياجات عبارة عن تلك الأموال اللازمة لتشغيل أو لمواجهة الطوارئ أو لتمويل التوسعات، وبذلك يمكن أن ندرج الاحتياجات التمويلية ضمن العناصر التالية:

#### أولاً: الاحتياجات المالية في طور التأسيس أو الإنشاء:

تبدأ هذه المرحلة منذ استقرار فكرة المشروع إلى غاية تجسيدها في أرض الواقع ، و يمكن أن نتعمق أكثر في هذه المرحلة لنميز بين ثلاثة أنواع من الاحتياجات المالية.

**1- رأس المال الأولي:** يحتاج المشروع لتمويل يسبق انطلاقه، و عادة ما تكون هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية في هذه المرحلة، لذلك غالباً ما يتخوف المستثمرون أو الممولون وحتى البنوك من هذا النوع من التمويل ، لأنه يعتبر الأكثر مخاطرة لكون المشروع في بدايته، لهذا يقوم صاحب المشروع بإعداد خطة التطوير من أجل إقناع المستثمرين لتمويل الانطلاق<sup>1</sup>.

**2- تمويل الانطلاق الفعلي للمشروع:** و هو التمويل المتعلق بالسنوات الأولى من حياة المنشأة، و التي تكون فيها بحاجة إلى أموال للانطلاق في تصنيع المنتج حيث تكون نتائج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال هذه المرحلة في أغلب الأحيان سالبة نظراً للتكاليف الثابتة التي تتحملها ، و عليه لا يمكن الاعتماد على الأموال الخاصة، بل تضطر إلى اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية والتي تكون في ظروف غير مواتية بسبب ضعف شهرتها ، وهنا تكمن حساسية هذه المرحلة التي غالباً ما تؤدي إلى فشل المنشآت الصغيرة و المتوسطة.

**3- الاحتياجات المالية في طور النمو:** هذه المرحلة تتسم بنمو سريع لمستوى الإنتاج و المبيعات و كذلك الأرباح نظراً لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين ، و من الناحية المالية سوف ينعكس هذا النمو في

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008، ص19.

ارتفاع وزيادة احتياجاتها المالية المرتبطة بالاستثمارات التوسعية، وكذا الاحتياجات في رأس المال العامل أو رأس المال الناتج عن ضرورة تشكيل المخزونات و القروض للزئائن، و التي تمول بالأموال الخاصة التي تملكها المؤسسات ص و م و و في هذه المرحلة تفكر في الحفاظ على حصة معينة من المبيعات، مما يجعلها في احتياج مستمر للتمويل قصير الأجل، من أجل تلبية احتياجات رأس المال العامل.

### ثانيا: الاحتياجات المالية في مرحلة التوسع و النضج:

ففي مرحلة التوسع تحتاج إلى موارد مالية لتوسيع قدراتها الإنتاجية و قوتها البيعية، بهدف تمويل منتجات و حيازات جديدة، و بعد مرحلة التوسع تكون المؤسسات قد ضمنت حصة سوقية معتبرة، فتحاول الحفاظ على حصتها من المبيعات مما يجعلها في احتياج مستمر، ولكن بنسبة أقل من التمويل قصير الأجل لتمويل احتياجات دورة الاستغلال، و قليل من التمويل طويل الأجل لتمويل منتجات جديدة و بذلك سوف تعرف احتياجاتها التمويلية انخفاضاً، بسبب أن المؤسسة ملزمة فقط بالإبقاء على مستوى رأس المال الثابت و رأس المال العامل، و ليست ملزمة بالرفع و الزيادة فيهما، من جهة أخرى يسمح مستوى الإنتاج الذي بلغته المنشأة من امتصاص جميع التكاليف و الأعباء الثابتة، و بالتالي إمكانية توفير مصادر تمويل ذاتية<sup>1</sup>.

### ثالثا: الاحتياجات المالية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة تبدأ مبيعات المؤسسات ص و م تعرف تراجعاً بسبب انخفاض الطلب على منتجاتها و فقدانها القدرة على المنافسة في السوق، مما يزيد من احتياجاتها إلى تمويل إضافي، لاسيما عند محاولة طرح منتج جديد في السوق و ما يرفق هذه العملية من تمويلات معتبرة، و هنا يبرز دور المؤسسات التمويلية مثل البنوك و غيرها في دعم المؤسسات ص و م و مساندة برامج متكاملة كعمليات إعادة التأهيل الخاصة بجميع وظائف المؤسسة<sup>2</sup>.

### رابعا: تقدير الاحتياجات المالية:

يجب أن يتسم المسير الواقعية أثناء تقدير احتياجاته المالية نظراً لما يرتبط بها من آثار سلبية عديدة حيث أنه إذا ما أخطأ صاحب المشروع في تحديد هذه الاحتياجات باتجاه المبالغة فإن ذلك ارتفاع للتكاليف المالية دون مبرر، و إذا كانت التقديرات أقل مما يتطلبه المشروع فإن ذلك يعني مواجهة العمل التجاري لصعوبات الحصول على الأموال بشروط مناسبة، و قد يتولد عنه عرقلة في العمل أو ضياع بعض الفرص الجديدة، و قد تؤدي أحياناً إلى توقف العملية الإنتاجية و بالتالي تدني الإيرادات و ما يصاحبها من آثار سلبية، فعلى صاحب العمل التجاري أن يقوم بالإعداد المسبق، و التدقيق للاحتياجات المالية المتوقعة

<sup>1</sup> - أحمد بوراس، المنشآت الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21-22.

<sup>2</sup> - أحمد بوراس، مرجع نفسه، ص 23.

عندما تسمح الظروف بذلك، بدلا من الانتظار لحين حدوث تغيرات تصبح معها عملية الحصول على تلك الأموال عملية صعبة، لذا يجب مراعاة تلك الأمور، مع الأخذ بعين الاعتبار مخصصات الطوارئ اللازمة، و محاولة البحث عن المصدر الأنسب و الأقل تكلفة.

كما يجب على صاحب المؤسسة أن يبرهن حسن استخدام تلك الأموال بشكل مريح و بمخاطرة معقولة إذا تبين أن التوقعات للاحتياجات المالية أكبر من الحاجة الآنية، و يمكن اللجوء إلى الائتمان المناسب سواء كانت هذه الأموال مرتبطة ببدء المشروع أو توسيعه أو تسديد نفقات دورية، و يتوجب على المنظم أن يمتلك القدرة على الإجابة حول الأسئلة التالية:

1- هل هناك حاجة إلى هذه الأموال؟

2- ما هي الكمية التي أحتاجها؟

3- متى سأحتاج إليها ومن أين أستطيع الحصول عليها؟<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصادر التمويل التقليدية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحتاج المنشآت الصغيرة و المتوسطة للتمويل و ذلك إما لتغطية حاجات طارئة أو موسمية، وقد تعتمد على مصادر تمويل داخلية أو مصادر خارجية، وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

#### أولا: تعريف التمويل :

هناك مجموعة من التعاريف من بينها ما يلي:

1- **التعريف الأول:** التمويل عملية تقديم الأموال أو الحصول عليها من جهات أخرى للتمويل، سواء كانت مؤسسات التمويل أو أفراد و ذلك بغرض الاستفادة من هذه الأموال استهلاكيا أو استثمارها في المشاريع الإنتاجية، و الهدف من هذه العملية الحصول على أرباح<sup>2</sup>.

2- **التعريف الثاني:** هو تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي، و تعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، فإذا لم تفي هذه الأموال بالغرض تتجه إلى غيرها ممن يملكون فائض من الأموال لسد العجز.

3- **التعريف الثالث:** يعرف التمويل على أنه نقل القدرة التمويلية من فئات الفائض المالي إلى فئات العجز المالي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار البازوري، الأردن، 2004، ص82.

<sup>2</sup> - قتيبة عبد الرحمن العاني، التمويل ووظائفه في البنوك الإسلامية و التجارية "دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار النفائس، الأردن، 2013، ص53.

<sup>3</sup> - أشرف محمد دوابة، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية بحث منشور بمجلة البحوث الإدارية، العدد 4، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص6، الموقع: [www.drdawaba.com](http://www.drdawaba.com)، أطلع عليه يوم 2015/1/18، على الساعة 16:03.

ثانيا: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المصادر الداخلية:

**1- المدخرات الشخصية:** يلجأ أصحاب المؤسسات إلى الاعتماد على مدخراتهم الشخصية في تمويل احتياجاتهم المالية، و خصوصا أثناء المراحل الأولى من إنشاء المؤسسة حيث يجد أصحاب المؤسسات صعوبات في الحصول على تمويل من المصادر الخارجية .

**2- التمويل الذاتي :** يعبر عن قدرة المؤسسة على تمويلها نفسها، وهو ما يكسبها ثقة الأطراف الخارجية بها<sup>1</sup>، و يشمل التمويل الذاتي ما يلي :

**أ- الأسهم العادية:** تمثل الأسهم العادية رأس المال الأصلي الذي تم بموجبه تأسيس المشروع، و يحصل حامل السهم العادي على الأرباح في حال تحققها<sup>2</sup>، ويتمتع حامل الأسهم العادية بحقوق جماعية كملاك مجتمعين و ليسوا منفردين<sup>3</sup>.

**ب- الأسهم الممتازة:** تلجأ الشركة لتمويل عن طريق الأسهم الممتازة في عدة حالات منها :

- إذا كانت كلفتها أقل من كلفة الأسهم العادية.

- عندما لا تتمكن المنشأة من طرح سندات ، أو الحصول على قروض من البنوك.

- عندما تنوي الشركة التوسع في أعمالها أو زيادة رأس مالها، أو زيادة الأعباء .

إن الأسهم الممتازة تتميز بأنها مصدر تمويل للمنشأة و ذلك لعدم إلزام المنشأة بسدادها في تاريخ معين أو عدم دفع التكاليف على رأس المال المقدم من المساهمين<sup>4</sup>.

**ج- الأرباح المحتجزة :** هي عبارة عن تلك الأموال التي لم توزع على المساهمين و تعتبر من أموال الملكية، و تحتاج الشركة إلى جهد للوصول إلى هذا المصدر التمويلي<sup>5</sup>، و من بين مزايا الأرباح المحتجزة نذكر ما يلي:

- تعتبر مصدرا متاحا لكل المنشآت التي تحقق أرباحا.

- سهولة الحصول عليها، و لا تحتاج إلى ضمان.

- انخفاض التكلفة مقارنة مع السندات و الأسهم الممتازة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني: [www.kantakji.com/medail/1019/5v.pdf](http://www.kantakji.com/medail/1019/5v.pdf)، أطلع عليه يوم 2015/1/12، الساعة 10:45.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، التمويل و المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتوريد و التسويق، مصر، 2011، ص176.

<sup>3</sup> - سمير محمد عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية، 1992، ص35.

<sup>4</sup> - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، التمويل و المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص201.

<sup>5</sup> - طارق الحاج، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار الصفراء، الأردن، 2010، ص143-144.

<sup>6</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التمويل و المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص202.

ثالثا: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من المصادر الخارجية:

**1- الائتمان التجاري:** يتمثل في المبيعات أو البضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون الحاجة إلى دفع قيمتها نقدا، ويتوقف منحه على عدد من العوامل الشخصية مثل مركز البائع المالي، ورغبته في التخلص من مخزونه السلعي، وعلى عدد من العوامل الناجمة عن حالة التجارة و المنافسة، و غالبا ما يتم منح الائتمان في السلع التي تتميز بطلب كبير أو عندما تزداد المنافسة، ومن أنواع الائتمان التجاري نجد الحساب الجاري، الكمبيالات، الشيكات المؤجلة.

ومن أهم مزايا الائتمان التجاري نجد:

أ- مصدرا سهل الحصول عليه بالنسبة لكثير من المنشآت.

ب- بالنسبة للمؤسسة الصغيرة يعتبر المصدر الوحيد المفتوح أمامها.

ج- يمتاز الائتمان التجاري بعامل المرونة، وذلك لإمكانية استخدامه عندما يتطلب الوضع الاقتصادي العام، أو وضع مشروع ما لإحتفاظ بمادة معينة تتعامل بها و لا تتوفر لديها السيولة الكافية<sup>1</sup>.

**2- الائتمان المصرفي:** يعتبر شكلا من أشكال التمويل قصير الأجل، و يعتمد توفيره على البنوك التجارية و شركات الأموال، و الائتمان المصرفي أقل تكلفة و أقل مرونة من الائتمان التجاري<sup>2</sup>، و ينقسم القرض الممنوح من قبل البنوك التجارية و شركات الأموال على شكل ائتمان مصرفي إلى نوعين :

أ- الائتمان المصرفي دون ضمان عيني: و نجد فيه الاعتماد المفتوح، و القروض المتجددة و القروض الخاصة بعملية معينة.

ب- الائتمان المصرفي بضمان عيني: وتكون مضمونة بأحد أشكال القروض المضمونة بضمان شخص آخر، القروض المكفولة بضمان أصل معين مثل حسابات العملاء المدينين، أوراق القبض أو الأوراق المالية الأخرى أو البضائع<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر التمويل المستحدثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر مشكلة التمويل من أبرز ما يعيق تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث أن اعتماد المؤسسات على الأموال الخاصة و الذاتية غير كافية، لذلك لجأت هذه المؤسسات إلى مصادر تمويل خارجية منها ما هي تقليدية و منها ما تم استحداثها، ومن أهم الأساليب نجد:

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التمويل و المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع نفسه، ص 301.

<sup>3</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع نفسه، ص 177

أولاً: شركات رأس المال المخاطر:

هي عبارة عن أسلوب لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات رأس المال المخاطر، فهي لا تقوم بتقديم النقد فحسب بل تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع دون ضمان العائد لذلك فهو يخاطر بأمواله و لهذا نرى بأنها تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وفي هذه التقنية يتم تحمل المخاطر كلياً أو جزئياً في حالة فشل المشروع الممول، و من بين أهداف شركات رأس المال المخاطر التي تصب كلها في تسهيل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نذكر منها:

1- مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الاستثماري.

2- تعتبر بديلاً في حالة ضعف السوق المالي و عدم قدرة المؤسسة على إصدار أسهم، و طرحها للاكتتاب.

3- توفير الأموال الكافية للمؤسسات الجديدة أو عالية المخاطر<sup>1</sup>.

ثانياً: البنوك الإسلامية

صيغة تمويل المصارف الإسلامية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتم وفق أسس ثابتة، من أهمها، أن المصرف الإسلامي يسير وفق النظام الاقتصادي الإسلامي، و يلتزم بضوابط الشرعية التي يضعها الاستثمار كتحريم الربا، و من بين الصيغ الإسلامية للتمويل نجد<sup>2</sup>:

1- التمويل بصيغ المضاربة: هي مصدر لتمويل الشركات (ص و م)، فالمضاربة أداة فعالة في توظيف الأموال بدلا من الاكتناز<sup>3</sup>، فالمضاربة بالنسبة للمؤسسات ص و م أن يصبح البنك و صاحب المؤسسة شريكاً، بحيث يقدم البنك ماله و صاحب المشروع عمله و خبرته، و يكافأ صاحب المشروع على عمله بأن يحصل على نصيب من الأرباح وفق نسب محددة مسبقاً<sup>4</sup>.

و أما فيما يتعلق بأحكام عمل المضاربة، فهي تتوقف على نوع المضاربة التي تنقسم إلى المضاربة المقيدة و المضاربة المطلقة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بريش السعيد، رأس المال المخاطر كبديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقة 2007، ص ص 7-8.

<sup>2</sup> - سليمان الناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد الإسلامي الواقع و رهانات المستقبل، غرداية، يوم 23 و 24/2/2011، ص 10.

<sup>3</sup> - سليمان الناصر، عواطف محسن، مرجع نفسه، ص 10.

<sup>4</sup> - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 218.

<sup>5</sup> - مصطفى كمال السيد طابيل، البنوك الإسلامية و المنهج التمويلي، الطبعة الأولى، دار الأسماء، الأردن، 2012، ص 266.

**2- التمويل بصيغ المشاركة:** تعد من أكثر صيغ التمويل الشرعي مرونة وشمولا، وفقا لسياسة البنك الائتمانية القائمة على أساس مساهمة العميل إلى جانب البنك في تمويل هذه الأصول، ويتم تمويل رأس المال العامل على أساس المشاركة في الربح والخسارة وفق نسبة يتفق عليها البنك مع العميل<sup>1</sup>، وتطبق المشاركة في البنوك الإسلامية على عدة صيغ أهمها: المشاركة في صفقة معينة، المشاركة الدائمة، المشاركة المتناقصة.

**3- التمويل بصيغ المرابحة:** حيث أن هذه الصيغة قد سدت احتياجات التجار و الصناع الذين لا يرغبون في الدخول مع المصارف في المشاركة بكل ما تستلزم من المعلومات ، و يمكن أن تستفيد البنوك الإسلامية من هذه الصيغ التمويلية في تلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة و أن تسديد ثمن السلعة مع هامش ربح المصرف يكون غالبا بالتقسيط<sup>2</sup> .

**4- التمويل بصيغ السلم:** هو بيع آجل و عاجل يتقدم فيه الثمن و يسمى المسلم ، و تتأخر فيه السلعة لأجل معين و تسمى المسلم فيه، و هو عقد تمويل تنموي يستخدم في التمويل الزراعي و الصناعي، و كل الأنشطة الإنتاجية ، ثم يبرم البنك الإسلامي عقد سلم مواز مع المؤسسة ببيعها تلك المنتجات ، و يكسب الفرق بين الشراء و البيع على أن يكون هناك توافق بين العقدين المتوازيين.

**5- التمويل بصيغ القرض الحسن:** هو دفع مال أو تملك شيء له قيمة ، بمحض التفضيل على أن يرد مثله بالذمة ، شريطة أن يكون ذلك العوض مخالفا لما دفعه<sup>3</sup>، و من بين الأساليب التي يتم اعتمادها لتوفير التمويل اللازمة للقرض الحسن ما يلي:

أ- تقديم مدخرات بعض المواطنين القادرين.

ب- إسهام الجمعيات الأهلية الخيرية.

ج- الصدقات التطوعية التي يتبرع بها المسلمون<sup>4</sup>.

**6- التمويل بصيغة عقد الإستصناع:** و معنى الاستصناع عموما هو أن يطلب شخص من صانع أن يصنع له سلعة بكميات ومواصفات محددة بمواد عنده، وذلك نظير ثمن معين و موعدا للتسليم يتفق عليه ، و

<sup>1</sup> - قتيبة عبد الرحمن العاني، التمويل ووظائفه في البنوك الإسلامية و التجارية "دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> - سليمان الناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى ، دار الحامد، الأردن، 2007، ص 107- 108.

<sup>4</sup> - محمد عبد الحلیم، أساليب التمويل الإسلامية القائمة على البر و الإحسان للمشروعات الصغيرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الخامس، دار الخلدونية، مارس 2005، ص 16 ص 20.

يمكن عن طريقه المساهمة بشكل فعال في تنمية المشروعات الصغيرة التي تعمل في مجال الصناعة<sup>1</sup>.

### ثالثا: البورصة

يمكن للسوق المالي أن يكون ملجأً للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، إذا كان هناك قبول المساهمين لفتح رأسمال من جهة، و تلاؤم آليات و شروط البورصة من جهة أخرى، و في هذا الصدد عرف السوق المالي دورا مكملا في مختلف أحجام المشاريع في الدول المصنعة، و عموما إن المؤسسات متوسطة الحجم التي تمتلك درجات عالية من النمو و الكفاءة هي أكثر حظا للدخول في البورصة غير أن طرح أسهمها في السوق لزيادة مواردها صعب، و بالنسبة للسندات صعب عندما يكون حجمها صغير نسبيا حيث يستحيل طرح هذا النوع من القيم المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العديد من الدول النامية لغياب الأسواق المالية بحد ذاتها، فإذا وجدت فتقتصر على عدد محدود من المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زين خلف سالم العطيات، تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس، الأردن، 2008، ص409.

<sup>2</sup> - برجي شهرزاد، إشكالية إستغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بن قايد، تلمسان، 2012، ص110.

يعتبر موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوعا لا يمكن حصره بسهولة، حيث يختلف مدلولها باختلاف النشاط الاقتصادي ومفهومها ليس مطلق بل هو نسبي، وتختلف معايير تصنيفها من دولة إلى أخرى، فمنها من يتبنى معايير كمية و منها من يتبنى معايير نوعية، و هذه التصنيفات تُحدد لنا اختلاف الوظائف المتعددة لهذه المؤسسات.

و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة خصائص، أهمها تلك المتعلقة بسهولة الإنشاء و بساطة التنظيم و استقلالية الإدارة، و القدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة.

كما أن هناك عدة مشاكل تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمثل في المشاكل التمويلية و المشاكل غير التمويلية، و رغم كل هذه المشاكل يبقى قطاع هذا النوع من المؤسسات من أهم القطاعات التي تدفع بعجلة التنمية إلى الأمام، و هذا راجع لما لها من أهمية بالغة خاصة في تحقيق التوازن الاقتصادي من خلال التكامل الصناعي و تعزيز الصادرات، إضافة إلى توفير مناصب شغل و زيادة القيمة المضافة و تحقيق التوازن الجهوي، و التكامل الاقتصادي .

إن الكثير من الدول تبنت تجارب جد ناجحة في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تعزيز دورها في التنمية خاصة في مجال زيادة الإنتاجية و توفير مناصب شغل جديدة، لذلك لا بد من تمويل هذه المؤسسات حتى يتم تغطية احتياجاتها المالية خلال عمرها الإنتاجي، فاعتمادها على أموالها الخاصة و الذاتية غير كافية لتغطية احتياجاتها، لذا لا بد من تمويلها من مصادر خارجية، سواء كانت تقليدية أو اللجوء إلى التمويل من المصادر المستحدثة حاليا.

## الفصل الثاني:

### تسيير الإحتياج في رأس المال العامل

يعتبر التحليل المالي تشخيصا شاملا وتقييما للحالة المالية لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة، يسمح لنا بالوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية للسياسة المتبعة، باستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، وذلك بغرض تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، ويتم استخدام مجموعة من المؤشرات و النسب المالية لإبراز مدى توازنها، ولتحقيق هذا التوازن لابد من التوفيق بين هدف السيولة وهدف الربحية من خلال التسيير الجيد للموارد و الاستخدامات.

إن تسيير الموارد و الاستخدامات في المدى القصير ضرورة للبحث عن الموارد اللازمة لهذه الدورة، أي البحث عن سياسة لتسيير إحتياج رأس المال العامل، فتسييره أمر أساسي لصحة المؤسسة ونجاحها لذا لابد من تحديد هذا الإحتياج وتقديره من خلال البحث عن سياسات لتخفيضه، مثل تأخير دفع المستحقات إلى أقصى حد ممكن، تسريع تحصيل حسابات العملاء.

وفي هذا الفصل قمنا بدراسة التحليل المالي وركزنا على التحليل حسب سيولة/استحقاق، ودراسة مؤشرات التوازن المالي، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أدوات وطرق التحليل المالي.

المبحث الثاني: إحتياجات دورة الاستغلال.

المبحث الثالث: سياسات تسيير إحتياجات دورة الاستغلال.

### المبحث الأول: أدوات وطرق التحليل المالي

لا يقف اهتمام التحليل المالي على مجرد اكتشاف و تحديد العلاقات بين الأرقام ،بل يستمر لمعرفة أسباب هذه العلاقات ،مما يساعد على إيجاد الطرق المثلى لعلاج المشكلات و الانحرافات المختلفة و من ثمة اتخاذ القرارات السليمة .

ويمكن القيام بالتحليل المالي عن طريق عدة أساليب مختلفة ،ولكن سنتطرق إلى بعض من هذه الأساليب.

### المطلب الأول: ماهية التحليل المالي

أضحى التحليل المالي في السنوات الأخيرة أحد أهم مجالات المعرفة ،حيث برزت هذه الأهمية بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد انتشار ظاهرة التضخم ،إذ ظهرت الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية الحديثة وكذا الحاسوب في التحليل المالي للرفع من كفاءة هذا التحليل.

### أولاً: تعريف التحليل المالي:

تعددت تعاريف التحليل المالي، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

**1- التعريف الأول:** عرف على أنه عملية إجرائية لنظام المعلومات المحاسبي تهدف إلى تقديم معلومات من واقع القوائم المالية المنشورة ،و معلومات أخرى مالية وغير مالية<sup>1</sup> .

**2- التعريف الثاني:** عرف التحليل المالي على أنه علم له قواعد و معايير، يهتم بتجميع البيانات و المعلومات الخاصة بالقوائم المالية<sup>2</sup>، ويعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تمكن المؤسسة من تحليل و تقييم وضعيتها المالية من خلال عدة مؤشرات<sup>3</sup> .

**3- التعريف الثالث:** التحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية و الارتباطات في ما بينها،و إثارة الأسئلة حول مدلولاتها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكميات التي عليها ،مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة في السياسات المالية و الإنتاجية التي يعمل المشروع على تحقيقها<sup>4</sup> .

### ثانياً: الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

لا شك بأن أي مشروع يلد وسط مجتمع معين تنشأ بينهم علاقة تختلف درجة متانتها،وهذه الأطراف

<sup>1</sup> - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، "مدخل نظري و تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2006،ص71.

<sup>2</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية و المالية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008،ص225.

<sup>3</sup> - قرشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013،ص108.

<sup>4</sup> - محمد السعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008،ص90.

تتم ببيانات المشروع حسب ضرورة ومستوى الحاجة إليها ويمكن تصنيف الجهات المعنية والمستفيدة من التحليل المالي على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1- إدارة الشركة:** يظهر التحليل المالي مدى كفاءة إدارة الشركة في أداء وظائفها و قدرتها على تحقيق مصالح المالكين و المساهمين، ومحاولة كسب ثقة ذوي المصالح المشتركة، من أجل تحديد موقفها الإستراتيجي في المدى المتوسط و البعيد<sup>2</sup>.

**2- المساهمين:** يهتم المساهمين بصفة أساسية بالعائد على رأس المال المستثمر و القيمة المضافة، و المخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات، ويمكن للمساهم من خلال المحلل الخارجي، التعرف على هذه الجوانب من خلال:

أ- دراسة مركز المشروع داخل الصناعة أو النشاط الذي ينتمي إليه.

ب- التعرف على الاتجاهات المستقبلية للمشروع وفرص النمو المتوقعة<sup>3</sup>.

**3- العمال:** تهتم هذه الفئة بتحليل القوائم المالية حتى تطمئن على استقرارها الوظيفي و المرتبط باستمرارية المشروع، كما تهتم بالتعرف على أرباح المشروع التي تؤثر بشكل أو بآخر على أجور العاملين<sup>4</sup>.

**4- المورد:** يهتم المورد التأكد من سلامة المركز المالي الموجه للمتعاملين معه، ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية المتعاملين، وعلى ضوء النتائج التحليلية لحسابات المتعاملين يقرر المورد ما إذا كان يستمر في التعامل معهم أو يلغيه<sup>5</sup>.

**5- المستثمرون و الدائون:** تكمن أهمية نتائج التحليل المالي بالنسبة للمستثمرين في مدى قدرة الإدارة على تحديد نصيب السهم الواحد من الأرباح، وبالنسبة للدائنين تكمن أهمية هذه النتائج في التحقق من مدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

**6- مصلحة الضرائب:** تهتم مصلحة الضرائب بالتحليل المالي للتأكد من مدى وفاء الشركة لها، ومدى تطبيقاتها لمختلف التشريعات الضريبية ومحاربة ظاهرة التهرب الضريبي التي لها آثار سلبية على الاقتصاد<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2009، ص15.

<sup>2</sup> - خلدون إبراهيم شريفات، الإدارة و التحليل المالي، دار وائل، الأردن، 2001، ص94.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص90.

<sup>4</sup> - مؤيد راضي حنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، "مدخل نظري و تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>5</sup> - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التسبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار الوراق، الأردن، 2011، ص54.

<sup>6</sup> - بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، دراسة شركة الإسمنت السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص11.

### ثالثاً: أهداف التحليل المالي:

إن التحليل المالي يعتبر همزة وصل بين الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث يعمل كل طرف على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1- بالنسبة للشركة: تعتبر نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها متخذ القرار من أجل الحكم على كفاءة الإدارة و قدرتها على تحقيق الإستثمار الأفضل، و بالتالي يهدف التحليل المالي إلى <sup>1</sup> :  
أ- الحكم على كفاءة الإدارة في إدارتها للأصول المستثمرة سواء كانت متداولة أو غير متداولة <sup>2</sup> .  
ب- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمنشأة .  
ج- تقييم الخطط و البرامج المطبقة.  
د- بيان قدرة المنشأة على خدمة ديونها و قدرتها على الإقتراض <sup>3</sup> .

2- بالنسبة للمتعاملين مع الشركة: حتى الأطراف المتعاملة مع الشركة لها أهدافها من وراء التحليل المالي للشركة، حيث تهدف إلى :

- أ- إجراء ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها الشركة في الميدان المالي.  
ب- تقييم النتائج المالية و تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب.  
ج- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض <sup>4</sup> .

### رابعاً: التحليل المالي حسب منظور سيولة/استحقاق:

يهدف هذا التحليل أحياناً إلى تحليل الذمة المالية للمؤسسة، وهو طريقة تقليدية، يهتم قبل كل شيء بخطر العسر المالي و التوقف عن الدفع، وبالتالي يظهر الزمن كمعيار ضروري في هذا التحليل <sup>5</sup> ، ويتم تحديد الذمة من خلال جرد عناصر الأصول و الخصوم والهدف من التحليل الكلاسيكي هو تحويل الميزانية المحاسبية إلى ميزانية مالية معبرة عن الواقع الحالي.

1- تعريف الميزانية المالية: هي الميزانية التي تظهر حقيقة الوضع المالي للمنشأة، من ناحية الخصوم و الأصول، فيستبعد كل ما هو وهمي من الأصول و الخصوم، و يظهر كل منها بقيمته الحقيقية.

<sup>1</sup> - عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص21.

<sup>2</sup> - محب خلة توفيق، الهندسة المالية، "الإطار النظري و التطبيقي لأنشطة التمويل و الإستثمار"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي مصر، 2011، ص349.

<sup>3</sup> - محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية و العالمية، "التحليل المالي و الاقتصادي"، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة العلمية، الأردن، 2010، ص161.

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المالي، الجزء الأول، دار المحمدية، الجزائر، 2001، ص12.

<sup>5</sup> - زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص19.

**2- الهدف من الميزانية المالية:** إن الهدف الرئيسي من إعداد الميزانية المالية هو إظهار المركز المالي للمنشأة و تحديد العلاقة بين مكوناتها الرئيسية، بالإضافة إلى مجموعة الأهداف الأخرى التي نختصرها كما يلي:

أ- إظهار المركز المالي الحقيقي.

ب- قياس التوازن بين مختلف المجموعات المكونة للميزانية .

ج- تقييم سيولة الميزانية.

د- احتساب هامش الأمان المالي.

ولبلوغ هذه الأهداف يعمد المحلل المالي إلى تقسيم الأصول و الخصوم إلى مجموعات متجانسة تسهل عليه مهامه من حيث التحليل و المقارنة<sup>1</sup>، ويتم ذلك بالاعتماد على درجة السيولة المتصاعدة بالنسبة للأصول ودرجة الإستحقاق بالنسبة للخصوم، إضافة إلى مبدأ السنوية .

**3- كيفية إعداد الميزانية المالية:** يمكن إعداد الميزانية المالية بتقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية :

أ- ترتيب الأصول: تقسم الأصول إلى مجموعتين:

- أصول ثابتة: وتضم كل الاستثمارات باستثناء حساب المصاريف الإعدادية، وهذا نظرا لأنها أعباء وليست موجودات مادية أو معنوية، إضافة إلى الأصول التي تتحول إلى سيولة في مدة تزيد عن السنة كمخزون الأمان والزبائن .

- أصول متداولة: تضم جميع عناصر الأصول التي تقل درجة سيولتها عن السنة، كالبضائع وديون الزبائن و القيم الجاهزة لدى المؤسسة.

ب- ترتيب الخصوم: تقسم الخصوم بدورها إلى مجموعتين :

- أموال دائمة: وتضم كل الموارد التي تتعدى درجة استحقاقها السنة، سواء كانت أموالا خاصة كالاحتياطيات، والموارد الأجنبية كالديون المتوسطة و الطويلة الأجل.

- ديون قصيرة الأجل: ويدرج تحت هذه المجموعة، جميع الديون التي تقل درجة استحقاقها السنة، كديون الموردين وديون الاستغلال .

ويمكن إظهار الميزانية المالية حسب مجموعاتها الرئيسية في الجدول التالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - غسان علي السبلاني، التحليل المالي وآليات صنع القرار، الطبعة الأولى، دار المنهل، لبنان، 2011، ص62.

<sup>2</sup> - زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

الجدول رقم (2-1): الميزانية المالية المختصرة

أصول	المبلغ الصافي	الخصوم	المبلغ الصافي
أصول ثابتة: - الاستثمارات		أموال دائمة: - أموال خاصة - ديون طويلة الأجل	
أصول متداولة: - قيم الاستغلال - قيم قابلة للتحقيق - قيم جاهزة		- ديون قصيرة الأجل	
مجموع الأصول		مجموع الخصوم	

المصدر: زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي

تعتبر المؤشرات المالية المرآة العاكسة للوضع المالية للمؤسسة، لذلك وجدت عدة مؤشرات يستند عليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة.

أولاً: رأس المال العامل (FR)\*:

1- تعريفه: هو عبارة عن جزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة، بعد تمويل كل الأصول الثابتة<sup>1</sup>.

وهو عبارة عن نقطة عبور من مشاكل التوازن المالي على المدى الطويل و إلى المدى القصير<sup>2</sup>.

2- طريقة حسابه: يوجد طريقتين لحسابه:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الموجودات الثابتة. (من أعلى الميزانية).

رأس المال العامل = الأموال المتداولة - الخصوم المتداولة. (من أسفل الميزانية).

تظهر أهمية هذا المؤشر من الجانب الأعلى، كونه يعبر عن وجود توازن مالي للبيئة المالية للمؤسسة فكلمما ارتفعت قيمته، كلما دل ذلك على وجود قسم كبير من الأموال المجددة.

\*Fonds de Roulement.

<sup>1</sup> - زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> - Pierre conso, Farouk hemici, **Gestion financier de l'entrepris**, dounod, Paris, 2002, P180.

أما من الجانب الأسفل للميزانية، فهو يمثل الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون قصيرة الأجل، وإذا كان موجب دل ذلك على الوضع المالي الجيد للمنشأة<sup>1</sup>.

**3- أهميته:** تتمثل أهمية هذا المؤشر في ما يلي:

أ- توفير السيولة المناسبة.

ب- تقليل درجة الخطر.

ج- الإسهام في تعظيم قيمة المنشأة<sup>2</sup>.

د- كلما كان للمؤسسة رأس مال عامل كلما كانت فرصة نجاحها أكبر، لأن لها فرصة للتوسع وتحسين العمل<sup>3</sup>.

**4- أنواع رأس المال العامل:** لقد أخذ مفهوم رأس المال العامل عدة تسميات منها :

أ- رأس المال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من رأس المال العامل الصافي الممول من قبل رؤوس الأموال الأجنبية، و يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال الأجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

ب- رأس المال العامل الخاص: هو ذلك الجزء من رأس المال العامل الصافي الممول من قبل رؤوس الأموال الخاصة، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{رأس المال الصافي} - \text{مجموع الديون}$$

ج- رأس المال العامل الإجمالي: هو عبارة عن مجموع حسابات الأصول المتداولة، وبالتالي فهو يترجم فكرة الكتلة المالية الدائمة الحركة، ويحسب كالتالي<sup>4</sup>:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأموال المتداولة}$$

ثانيا: إحتياجات رأس المال العامل (BFR)\*:

رأس المال العامل لوحده غير كاف لدراسة التوازن المالي، بحيث لا يقدم بصفة دقيقة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، لذلك عند تحديد الوضعية المالية للمؤسسة لا بد من دراسة الإحتياجات الحقيقية من رأس

<sup>1</sup> - عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية "أطر نظرية وحالات عملية"، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2007، ص60.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص173.

<sup>3</sup> - محمد عبد الخالق، الإدارة المالية و المصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2010، ص131.

<sup>4</sup> - بوخزار عمر، مبادئ التسيير المالي و المحاسبة التحليلية، دار الهدى، بدون سنة النشر، ص32.

\*Besoin en Fonds de Roulement.

المال التي تحقق التوازن<sup>1</sup> .

**1- مفهوم احتياجات رأس المال العامل:** تمثل الفرق بين الاحتياجات و الموارد الدورية في المؤسسة<sup>2</sup> وأثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتا و مدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة إلى أخرى تماشيا مع تغير نشاط المؤسسة<sup>3</sup> .

و يمكن التمييز بين احتياجات رأس المال العامل للاستغلال و احتياجات خارج الاستغلال، ولكن قبل ذلك نقدم العلاقة العامة لحساب احتياجات رأس المال العامل:

$$BFR = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة} .$$

$$= ( \text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{قيم الاستغلال} ) - ( \text{ديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية} ) .$$

أ- احتياجات رأس المال العامل للإستغلال: يمكن أن نلخصه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مكونات احتياجات رأس المال العامل للاستغلال

احتياجات دورة الاستغلال	موارد دورة الاستغلال
- احتياجات المخزونات.	- التسيقات و الدفعات المحصلة عن الطلبات.
- التسيقات والدفعات المقدمة على الطلبات.	- ديون الموردين .
- الزبائن المدينة.	- ديون جبائية .
- مصاريف مدفوعة مسبقا، مرتبطة بالاستغلال.	- ديون أخرى .
	- منتوجات مدفوعة مسبقا مرتبطة بالاستغلال.
	$BFR_{ex}$

Source :Pierre Ramage ,analyse et diagnostic financier ,éditions d'organisation, Paris,2001,p73.

وتحسب احتياجات رأس المال العامل للإستغلال بالعلاقة التالية:

$$BFR_{ex} = \text{احتياجات إستغلال الدورة} - \text{موارد استغلال الدورة} .$$

أ- احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال ( $BFR_{hex}$ )<sup>\*\*</sup> : يمكن أن نلخصه في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني لمنتدى الحلقة: [www.djelfa.info/vp](http://www.djelfa.info/vp)، أطلع عليه يوم: 2015/2/28، الساعة 14:00 .

<sup>2</sup> - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص148.

<sup>3</sup> - إسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص136.

\* Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation.

الجدول رقم (2-3): مكونات احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال

احتياجات خارج الاستغلال	موارد خارج الاستغلال
- حقوق مختلفة.	- ديون الاستثمار.
- نفقات على الأرباح.	- ديون الضرائب.
- الحسابات الجارية للشركاء.	- ديون أخرى (تسيقات بنكية).
- حقوق التنازل على الأصول.	
- رأس المال المحرر و غير المدفوع.	$BFR_{hex}$

Source :Pierre Ramage ,analyse et diagnostic financier,opcit,p73.

وتحسب احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال بالعلاقة التالية:

$$BFR_{hex} = \text{احتياجات خارج الاستغلال} - \text{موارد خارج الاستغلال.}$$

ومنه فإن احتياجات رأس المال العامل الإجمالي يحسب كما يلي<sup>1</sup>:

$$BFR = BFR_{ex} + BFR_{hex}$$

ثالثا: الخزينة الصافية:

يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة، و يتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائئها<sup>2</sup>.

**1- مفهوم الخزينة (TR\*)**: هي مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، وهي تشمل أيضا صافي القيم الجاهزة (الصندوق و البنك)، أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة ما، و يمكن حساب الخزينة بطريقتين:

أ- الطريقة الأولى: وفقا لهذه الطريقة يمكن حساب الخزينة من خلال العلاقة التالي:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل.}$$

ب- الطريقة الثانية: من خلال التعاريف التي أعطيت للخزينة يمكننا معرفة الخزينة المتوفرة لدى المؤسسة بجمع رصيد حسابها في البنك والصندوق، ونطرح منها السلفات المصرفية كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية.}$$

\*\* Besoin en Fonds de Roulement hors exploitation.

<sup>1</sup> Pierre Ramage ,analyse et diagnostic financier,opcit,p73.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص35.

\* La Trésorerie.

2- حالات الخزينة ومؤشرات تقييمها: إن حالة الخزينة تختلف من مؤسسة لأخرى، فقد تكون في مؤسسة موجبة و في أخرى سالبة أو صفرية، كما أنها تختلف في المؤسسة الواحدة من فترة لأخرى وهذا ما يدفع المؤسسة لمعرفة هذه التغيرات وأسبابها، ومن أجل ذلك لابد من دراسة الخزينة باستعمال بعض المؤشرات التي تكشف سر التغيرات<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح تلخيص للحالات المختلفة للخزينة، رأس المال العامل، والاحتياجات في رأس المال العامل:

الشكل رقم (2-1): الحالات المختلفة للخزينة و رأس المال العامل والاحتياجات في رأس المال

1	<table border="1"><tr><td>BFR<sup>+</sup></td><td>FR<sup>+</sup></td></tr><tr><td>TR<sup>+</sup></td><td></td></tr></table>	BFR <sup>+</sup>	FR <sup>+</sup>	TR <sup>+</sup>		2	<table border="1"><tr><td>BFR<sup>+</sup></td><td>FR<sup>+</sup></td></tr><tr><td></td><td>TR<sup>-</sup></td></tr></table>	BFR <sup>+</sup>	FR <sup>+</sup>		TR <sup>-</sup>	3	<table border="1"><tr><td>FR<sup>-</sup></td><td>TR<sup>-</sup></td></tr><tr><td>BFR<sup>+</sup></td><td></td></tr></table>	FR <sup>-</sup>	TR <sup>-</sup>	BFR <sup>+</sup>	
BFR <sup>+</sup>	FR <sup>+</sup>																
TR <sup>+</sup>																	
BFR <sup>+</sup>	FR <sup>+</sup>																
	TR <sup>-</sup>																
FR <sup>-</sup>	TR <sup>-</sup>																
BFR <sup>+</sup>																	
4	<table border="1"><tr><td>TR<sup>+</sup></td><td>FR<sup>+</sup></td></tr><tr><td></td><td>BFR<sup>-</sup></td></tr></table>	TR <sup>+</sup>	FR <sup>+</sup>		BFR <sup>-</sup>	5	<table border="1"><tr><td>FR<sup>-</sup></td><td>BFR<sup>-</sup></td></tr><tr><td></td><td>TR<sup>-</sup></td></tr></table>	FR <sup>-</sup>	BFR <sup>-</sup>		TR <sup>-</sup>	6	<table border="1"><tr><td>FR<sup>-</sup></td><td>BFR<sup>-</sup></td></tr><tr><td>TR<sup>+</sup></td><td></td></tr></table>	FR <sup>-</sup>	BFR <sup>-</sup>	TR <sup>+</sup>	
TR <sup>+</sup>	FR <sup>+</sup>																
	BFR <sup>-</sup>																
FR <sup>-</sup>	BFR <sup>-</sup>																
	TR <sup>-</sup>																
FR <sup>-</sup>	BFR <sup>-</sup>																
TR <sup>+</sup>																	

Source :Pierre Ramage ,analyse et diagnostic financier ,opcit,p76.

أ- الحالة الأولى: إن رأس المال العامل يمول كليا دورة الاستغلال ويسمح بتوليد خزينة موجبة، ونرى أن هناك فائض في السيولة، و بالتالي المؤسسة في حالة مريحة وعليها عدم تجميد السيولة و موازنتها مع الربحية.

ب- الحالة الثانية: المؤسسة لديها رأس مال عامل موجب ولكنه غير كاف، مما يولد خزينة سالبة، وهنا احتياجات رأس المال العامل تمول بالموارد الدائمة.

ج- الحالة الثالثة: المؤسسة لديها رأس مال عامل سالب و احتياجات رأس المال العامل موجبة، وفي هذه الحالة تتولد خزينة سالبة، وهذه الوضعية سيئة بالنسبة للمؤسسة إذا لم تكن مؤقتة وعرضية، لأن المؤسسة غير متوازنة ماليا.

د- الحالة الرابعة: المؤسسة لديها رأس مال عامل موجب و احتياجات رأس المال العامل سالبة، وفي هذه الحالة تكون الخزينة موجبة، مما يفسر وضعية مالية جيدة للمؤسسة مع تسيير جيد لهذا الفائض .

هـ- الحالة الخامسة: المؤسسة لديها رأس المال العامل سالب لكن أكبر من حيث القيمة المطلقة

<sup>1</sup> \_ Pierre Ramage ,analyse et diagnostic financier ,opcit, p75 -76.

لاحتياجات رأس المال العامل، و بالتالي الخزينة تكون سالبة.

و- **الحالة السادسة:** رأس المال العامل سالب، لكن أصغر من حيث القيمة المطلقة لاحتياجات رأس المال العامل، حيث أن هذه الأخيرة تمول جزءا من الأصول الثابتة، مما يجعل الخزينة سالبة، لذا على المؤسسة إعادة النظر في تدعيم الموارد المستقرة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: النسب المالية

إن استخدام النسب المالية في التحليل المالي لنشاط ونتائج أعمال المؤسسة يعتبر من أقدم طرق التحليل المالي، حيث أن هذه الطريقة تستند على أساس أن أي رقم مالي ضمن الميزانية لا يدل بمفرده عن شيء، إن لم ينسب إلى رقم ثان.

#### أولاً: ماهية النسب المالية:

هي مؤشرات يتم استخدامها لتوضيح العلاقات بين بنود القوائم المالية، وذلك بغية الكشف عن نقاط القوة أو الضعف في النواحي المالية، ويتم توضيح ما إذا كانت النسب في صالح المنظمة أو ضدها، ومقارنة هذه النسب التي يتم احتسابها ومقارنتها إما بالمنافسين أو بإحدى المنظمات .

#### ثانياً: أنواع النسب المالية:

يتم تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية وهي:

**1- نسب التمويل:** تمكننا هذه النسب من دراسة و تحليل النسب التمويلية أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي، في تمويل الأصول بصفة عامة و الأصول الثابتة بصفة خاصة، ويوجد عدة أنواع لهذه النسب و هي:

**أ- نسب التمويل الدائم:** تشير هذه النسب إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، حيث تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال العامل أو ما يسمى بهامش الأمان فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100% فهذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل، و تحسب نسب التمويل الدائم كما يلي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \left( \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة الصافية}} \right) \times 100\%$$

**ب- نسب التمويل الخاص:** وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين و ما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، وتبين نسبة القروض التي تحتاجها المؤسسة لتوفير الحد

<sup>1</sup> - بوربيعة غنية، محددات اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر3، 2012، ص158.

الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمان<sup>1</sup>، و تكتب هذه النسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = (\text{الأموال الخاصة/الأصول الثابتة}) \times 100\%$$

**ج- نسبة الإستقلالية المالية:** تشير هذه النسبة إلى حجم الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية، وتحسب نسبة الاستقلالية المالية كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = (\text{الأموال الخاصة/مجموع الديون}) \times 100\%$$

**د- نسبة التمويل الخارجي:** تبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية، وهي مقارنة موجودات المؤسسة بمجموع الديون، و تكتب نسبة التمويل الخارجي بالصيغة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = (\text{مجموع الديون/مجموع الأصول}) \times 100\%.$$

**2- نسب السيولة:** تقيس مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها اتجاه الغير في مواعيد استحقاقها، والتي تعتبر محل اهتمام العديد من الأطراف، حيث تأتي سيولة المؤسسة من خلال قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقد و بالسرعة المناسبة، وأهم هذه النسب:

**أ- نسب التداول:** هذه النسبة تقيس التوازن المالي للمؤسسة من خلال إظهار درجة تغطية الأموال المتداولة للمطلوبات المتداولة فيها، ويمكن إيجاد هذه النسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة}) \times 100\%.$$

**ب- نسب السيولة السريعة:** وهي أكثر دقة، حيث يتم إستثناء أصعب عناصر الأصول المتداولة لتحويل إلى نقد، و غالبا ما يكون عنصر المخزون، وتعطى هذه النسب بالعلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{نسب السيولة السريعة} = \left[ \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات}} \right] \times 100\%.$$

**3- نسب النشاط:** تأتي هذه النسب لتكمل نسب التمويل و السيولة، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم نشاط المؤسسة لتسريع باقي أصولها المتداولة، وتشمل هذه النسب ما يلي:

**أ- نسب دوران المخزونات:** تبين هذه النسب فعالية و قدرة المؤسسة على بيع بضائعها، حيث يتمكن من خلالها المحلل الحكم على الإدارات المسؤولة عن عمليات البيع و فعالية سياستها، ويمكن قياس هذه النسب من خلال الصيغة التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - أحمد محمود غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 82.

<sup>2</sup> - مبارك لسلس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

<sup>3</sup> - نعيم نمر داود، التحليل المالي، "دراسة نظرية و تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2012، ص 60.

<sup>4</sup> - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، "مدخل نظري و تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 145.

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون السلعي = عدد المرات.

كلما كان معدل دوران المخزون مرتفعاً مقارنة بالمعدل السائد في نفس النشاط وفي السنوات السابقة، كلما كان ذلك مرضياً، وإذا كان المعدل منخفضاً فهذا يعني عدم قدرة المنشأة على تصريف المخزون<sup>1</sup>. ومن هنا تتضح أهمية قيام الإدارة المالية بتخطيط المخزون السلعي من المواد، لتحديد الحجم المناسب للمخزون الذي ينبغي الاحتفاظ به<sup>2</sup>.

**ب- دوران الزبائن:** تشير هذه النسبة إلى عدد الأيام التي تحتاجها الشركة، لتحصيل ثمن بضائعها التي تم بيعها على الحساب، وكلما قل عدد أيام التحصيل كلما دل ذلك على كفاءة قسم التحصيل في الشركة<sup>3</sup> ويتم حساب مدة وعدد التحصيل من الزبائن كما يلي:

مدة التحصيل من الزبائن = [(الزبائن + أوراق القبض) / رقم الأعمال] × 360 يوم.

عدد التحصيلات من الزبائن = رقم الأعمال السنوي / (الزبائن + أوراق القبض).

يمثل العدد المتوسط للتحصيل من الزبائن قيمة المبيعات.

**ج- دوران الموردين:** تحسب مدة التسديد للموردين بالعلاقة التالية<sup>4</sup>:

مدة التسديد للموردين = [(الموردون + أوراق القبض) / المشتريات السنوية] × 360 يوم.

عدد دورات الموردين = المشتريات السنوية / (الموردون + أوراق الدفع).

**4- نسب الربحية:** يتم استخدام هذه النسب من طرف المستثمرين الراغبين في شراء أسهم الشركات، ويوجد أكثر من مقياس للربحية من أهمها<sup>5</sup>:

**أ- نسبة ربحية الأصول:** تمثل ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول الثابتة و المتداولة من نتيجة إجمالية، و تعطى بالعلاقة التالية:

نسبة ربحية الأصول = (النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول) × 100% .

**ب- نسبة ربحية الأموال الخاصة:** تمثل هذه النسبة ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال

<sup>1</sup> - محب خلة توفيق، الهندسة المالية، "الإطار النظري و التطبيقي لأنشطة التمويل و الإستثمار"، مرجع سبق ذكره، ص367.

<sup>2</sup> - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>3</sup> - عهود عبد الحفيظ علي الخصاصنة، مبادئ الإدارة المالية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010، ص71.

<sup>4</sup> - مبارك لسلوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>5</sup> - محمد قاسم الخصاصنة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، ص53.

المساهمين للنتيجة الصافية، و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100\%$$

ج- نسبة ربحية النشاط: تمثل نسبة مردودية رقم الأعمال، وتعطى بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{نسبة ربحية النشاط} = (\text{النتيجة الإجمالية} / \text{رقم الأعمال السنوي}) \times 100\%$$

5- نسب المديونية: وهي النسب التي تقيس درجة المديونية للمنشأة على المدى الطويل، و أهم هذه النسب:

أ- نسبة المديونية طويلة الأجل: هي التي تأخذ بعين الاعتبار الخصوم طويلة الأجل فقط، وتنسبها إلى الأصول ويتم حسابها بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة المديونية} = (\text{الخصوم طويلة الأجل} / \text{مجموع الأصول}) \times 100\%$$

ب- نسبة الديون إلى الأصول: تقيس هذه النسب نسبة الدين في رأس المال، وتعطى بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \text{مجموع الإلتزامات} / \text{مجموع الأصول}$$

### المبحث الثاني: احتياجات دورة الإستغلال

عند دراسة الإحتياج في رأس المال العامل فإنه من الضروري أن نفهم طبيعة العلاقات التي تربط بين الحسابات المختلفة المكون له، و من أجل توضيح عملية الإنتاج والبيع، و العلاقة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة، لا بد من التعرف على مراحل دورة الاستغلال وتحديد طبيعة الإحتياج في رأس المال العامل و التنبؤ به، اعتماداً على أجزاء الميزانية المكونة لدورة الاستغلال (مخزون، عملاء، موردون).

#### المطلب الأول: دورة الاستغلال

تعتبر دورة الاستغلال ركيزة أساسية في التحليل، إذ تكتسي أهمية بالغة في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وتعبر عن النشاط الرئيسي لها، وهي تنقسم إلى مجموعة من المراحل.

#### أولاً: تعريف دورة الاستغلال:

يقصد بالدورة الاستغلالية المدة الزمنية اللازمة لتقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية و مستلزمات الناط، التي يتم تصنيعها وتخزينها، ومن ثمة بيعها وتحصيل ثمنها إما نقداً أو على الحساب لتتحول بدورها إلى ذمم مدينة<sup>3</sup> وتعبر هذه الدورة عن كيفية ممارسة مجموعة الأنشطة الإنتاجية و التسويقية داخل المؤسسة.

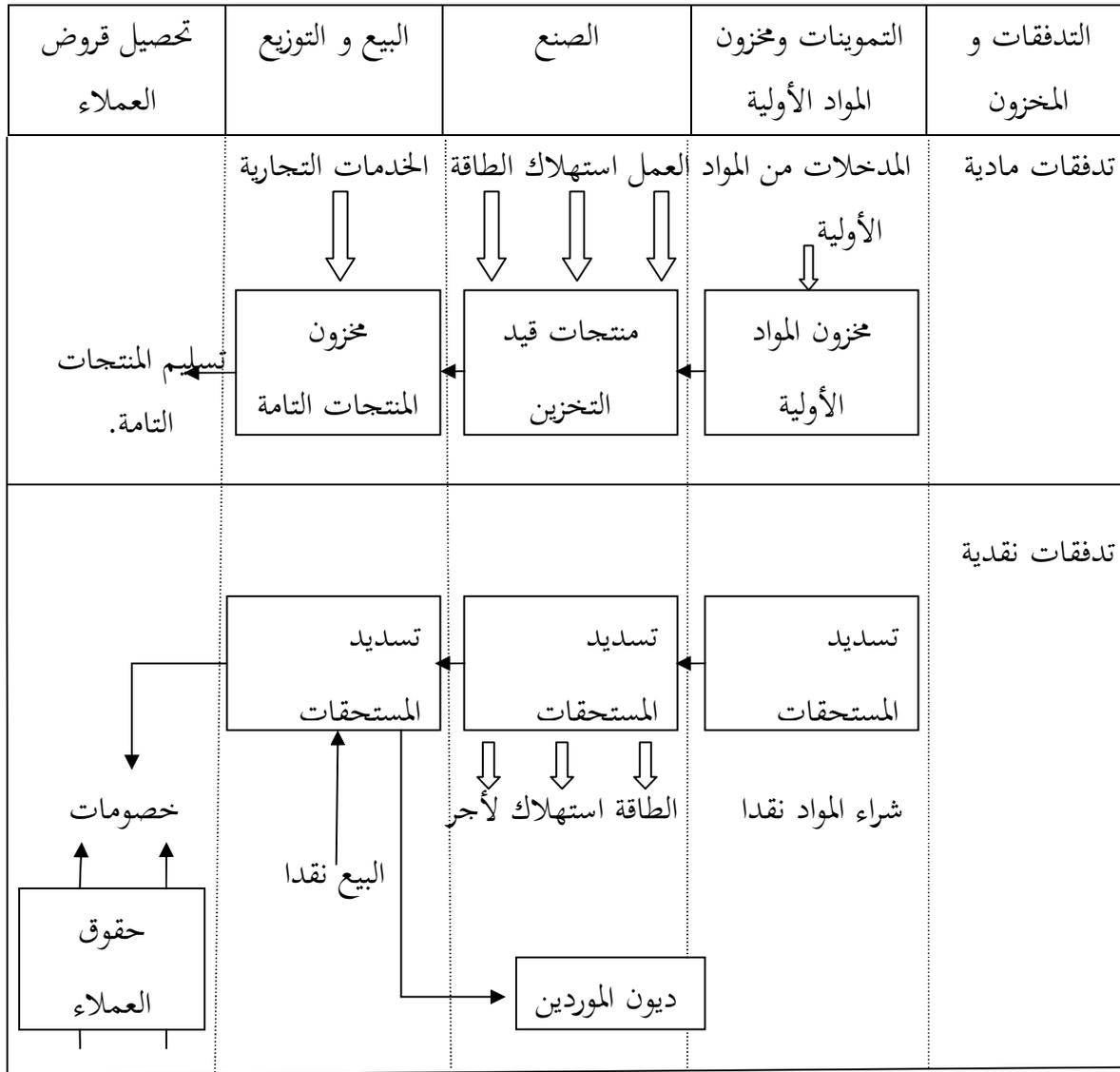
<sup>1</sup> - مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية، النظرية و التطبيق، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص101.

<sup>3</sup> - رضوان العناتي، مبادئ المحاسبة وتطبيقاتها، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011، ص49.

ومن الأمور الواجب ذكرها، أن طول هذه الدورة يعتمد على سياسات التشغيل في الشركة، فسياسة المخزون السلعي لها آثار على طول الدورة و حركتها، فكلما زاد عدد مرات استخدام المخزون في خلق المبيعات كلما كانت دورة الاستغلال قصيرة<sup>1</sup>، وتعد الدورة التشغيلية في المشروعات الصناعية أطول منها في المشروعات التجارية<sup>2</sup>. وسيتم توضيح دورة الاستغلال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): دورة الاستغلال لمؤسسة صناعية



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن 2006 ص78.  
ولتوضيح صورة هذه الدورة أو الحركة نقوم بتحديد مراحلها .

ثانيا: مراحل دورة الاستغلال:

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، الأردن، 2008، ص230.

<sup>2</sup> - رضوان العناتي، مبادئ المحاسبة وتطبيقاتها، مرجع سبق ذكره، ص49.

إن الفرق الزمني بين كل مرحلة وأخرى، يشكل إحتياجات مالية يستوجب عندها البحث عن موارد

مالية لتغطيتها خلال تلك الفترات، وهذا ما سنوضحه في المراحل التالية:

**1- مرحلة الإمداد:** تحتل هذه المرحلة مقدمة النشاط، وتتمثل مهمتها بتزويد المؤسسة بالمدخلات المادية الضرورية للنشاط، منها المواد الأولية، مستلزمات الإنتاج، الطاقة... إلخ، وتختلف طبيعة هذه المرحلة باختلاف طبيعة النشاط، وتتم هذه العمليات من خلال علاقة المؤسسة بمورديها<sup>1</sup>، أي تقوم الشركة بطلب المواد الأولية من الموردين لشراؤها بالآجل، وعليه فإن حساب الذمم الدائنة سيظهر من جراء ذلك<sup>2</sup>، وعلى افتراض أنها لا تقوم بالدفع نقداً، فيعتبر هنا المورد من الموارد المتاحة.

**2- مرحلة الإنتاج:** وهي محور دورة الاستغلال، حيث تتضمن أهم النشاطات الرئيسية منها عملية تحويل المدخلات المادية إلى منتجات ذات قيمة استعمالية، و المتمثلة في منتجات المؤسسة الموجهة للبيع في شكل منتجات تامة أو نصف مصنعة... إلخ، وتحتمل المؤسسة من خلال هذه المرحلة تكاليف الإنتاج<sup>3</sup>، وتقوم باستخدام عنصر العمل لتحويل المواد الأولية إلى بضاعة تامة الصنع، وبناء على ذلك فإن الأجور سوف لن تدفع عند انجاز العمل اليومي مباشرة، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم الأجور المستحقة.

وتعتبر مدة الإنتاج ذات أهمية بالنسبة للمحلل المالي، إذ ينجم عنها إحتياجات مالية ناتجة عن المدخلات المادية في شكل منتجات نصف مصنعة أو قيد التنفيذ، ولهذا كلما قللت المؤسسة من مدة الإنجاز كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى الإحتياجات، وتحسين مستوى السيولة.

**3- مرحلة البيع و التحصيل:** وهي أهم المراحل السابقة، حيث يتوقف نجاح المراحل السابقة على نجاح هذه المرحلة، وتحتمل المؤسسة فيها تكاليف التوزيع، النقل، الإشهار... إلخ، كما تمنح لبعض العملاء خصومات تجارية وتخفيضات في السعر، وقد تمنح آجال الدفع لعملاء محددين مما يؤدي إلى ظهور الحسابات المدينة، وتحتمل المؤسسة فترة تتجمد فيها السيولة المالية في شكل قروض للعميل<sup>4</sup>، وبعد فترة زمنية يصبح عليها أن تدفع حساباتها الدائنة و الأجور المستحقة، فإذا كانت تلك الإلتزامات واجبة السداد قبل استلام المؤسسة للتدفقات النقدية من حساباتها المدينة، تلجأ الشركة إلى التمويل الخارجي (قروض قصيرة الأجل)، من أجل تسديد تلك الإلتزامات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2006، ص75.

<sup>2</sup> - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>3</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>4</sup> - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>5</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص77-78.

### المطلب الثاني: تحديد الإحتياج في رأس المال العامل

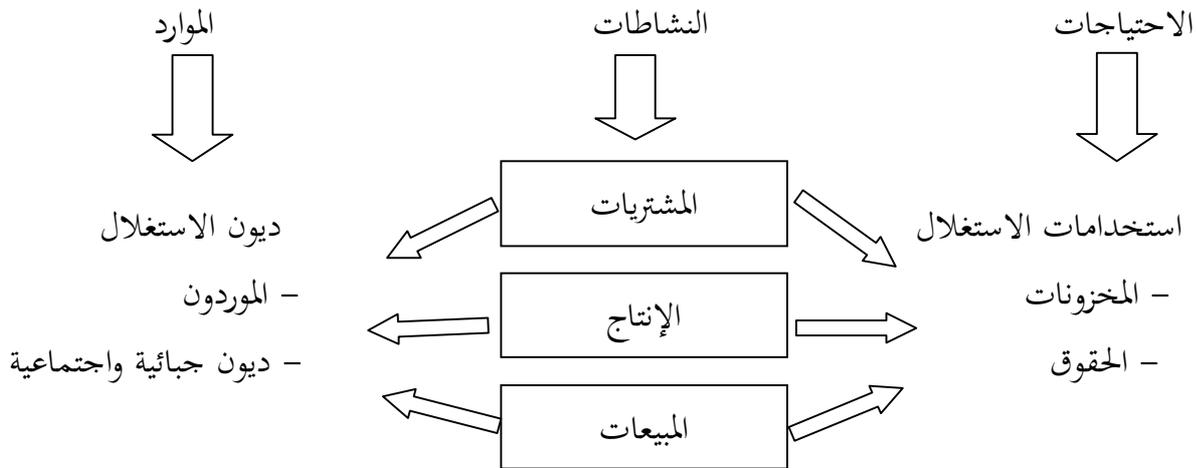
تتوسع إحتياجات دورة الاستغلال بفعل نمو نشاط المؤسسة، ويظهر هذا الإحتياج من خلال التباعد بين زمن إتمام عمليات البيع وزمن التسوية المالية.

أولاً: طبيعة الإحتياج في رأس المال العامل :

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الإحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر، أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية، أجور العمال.

يتولد الإحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين، و بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يطلق عليه الإحتياج في رأس المال العامل، والشكل التالي يوضح كيفية تشكل هذا الإحتياج<sup>1</sup> :

الشكل رقم (2-3): الإحتياج في رأس المال العامل



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص84.

ثانياً: خصائص الإحتياج في رأس المال العامل :

من خصائص إحتياجات رأس المال العامل نذكر ما يلي:

- 1- إحتياجات رأس المال العامل تتغير نتيجة حركة القيم المتعلقة بدورة الاستغلال.
- 2- يتميز بخاصية التجديد، وذلك تبعاً لدورة الاستغلال.
- 3- إن حجم الإحتياجات من رأس المال العامل مرتبط بنشاط المؤسسة، حيث نجد :

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص84.

أ- إذا كانت المؤسسة صناعية، فإن دورة الاستغلال تكون طويلة وتتميز بمخزون ضخم، والقيمة المضافة تكون مرتفعة، والديون اتجاه الموردين منخفضة، وفي هذه الحالة تكون الإحتياجات في رأس المال العامل ضخمة.

ب- إذا كانت المؤسسة خدماتية، فإن دورة الاستغلال تكون قصيرة بحيث تتميز بمخزون ضعيف، وكذلك قيمة مضافة ضعيفة، وديونها تكون مرتفعة اتجاه الموردين، وفي هذه الحالة تكون الإحتياجات من رأس المال العامل منخفضة<sup>1</sup>.

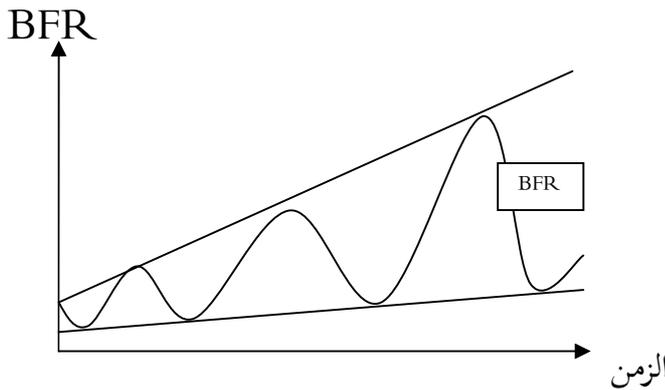
4- يتميز الإحتياج في رأس المال العامل بحركية مستمرة خلال الدورة، وذلك بسبب تذبذب الإحتياجات المالية للنشاط حسب فصول زمنية يزداد فيها حجم النشاط وينخفض بشكل دوري، وينعكس هذا الإحتياج نتيجة العلاقة الطردية بين الزيادة في رقم الأعمال، والزيادة في مستوى إحتياجات دورة الاستغلال<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه الخصائص نعرف أن إحتياجات رأس المال العامل تقابل حاجة التمويل الإضافي، نتيجة تفاعل حلقة الاستغلال وهذا الإحتياج يتطلب:

أ- تغيرات حسب حركة حلقة الاستغلال.

ب- تغيرات حسب طبيعة وحجم المؤسسة<sup>3</sup>. والشكل التالي يوضح طبيعة الإحتياج في رأس المال العامل:

الشكل رقم (2-4): الإحتياج في رأس المال العامل الدوري



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص286.

<sup>1</sup> - قرينة محمد، التشخيص المالي و الإقتصادي ودوره في بناء الأهداف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحل، البلدة، 2005 ص50.

<sup>2</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص286.

<sup>3</sup> - قرينة محمد، التشخيص المالي و الإقتصادي ودوره في بناء الأهداف، مرجع سبق ذكره، ص50.

الشكل يوضح أن احتياجات دورة الاستغلال تزداد وتنخفض عبر الزمن، حيث تتغير التباعدات الزمنية بين عناصر الاستغلال بسبب التغير في عناصر الإنتاج و درجة تأقلم المؤسسة مع المحيط.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في احتياجات رأس المال العامل

**1- حالة نمو سريع و غير متحكم فيه:** إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال بشكل غير متحكم فيه أي أكبر من إمكانياتها المالية الحالية، فإن ذلك يؤدي إلى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، و بالتالي زيادة الحاجة إلى موارد جديدة لتمويل هذه الاحتياجات<sup>1</sup>.

**2- حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال:** في كثير من الأحيان يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي، يظهر من خلال:

أ- تباطؤ شديد في دوران المخزون.

ب- منح آجال طويلة للعملاء.

ج- ضعف أداء التفاوض التجاري، وذلك بقبول آجال قصيرة من طرف الموردين.

الخلل في تسيير عناصر الاستغلال يؤدي مباشرة إلى تضخم في الاحتياجات المالية الخاصة بدورة الاستغلال بشكل غير مبرر.

### المطلب الثالث: التنبؤ بالاحتياج في رأس المال العامل

وضعت هذه الطريقة من طرف خبراء المحاسبة بفرنسا، وتسمى بالطريقة المعيارية، إذ تقدم هذه الطريقة نتائج أدق من نتائج طريقة الدراسة الميدانية، ويتم ذلك بحساب الاحتياج في رأس المال العامل بما يتناسب مع الإمكانيات المالية للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد الاحتياجات التمويلية لدورة الاستغلال وتحديد أثر ذلك على التوازن المالي العام.

### أولاً: الاحتياج في رأس المال العامل المعياري:

تهدف هذه الطريقة إلى تفادي الاختلال في نسبة النمو وتسيير عناصر الاستغلال بشكل جيد، ويكون ذلك على ضوء معلومات تقديرية في إطار إعداد مخطط النمو المستقبلي<sup>2</sup>، ويتم تقييم الاحتياج في رأس المال العامل بهذه الطريقة على أساس وجود فوارق زمنية بين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة، وليس كل تدفق له علاقة مع الخزينة يؤخذ بعين الاعتبار، وإنما تدفقات الخزينة المعنية هي تلك التي لها علاقة مع عناصر احتياج رأس المال العامل، و المتمثلة بصفة عامة في البضاعة، المواد الأولية، المنتجات

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع نفسه، ص ص 287 - 288.

التامة،المنتجات نصف المصنعة،العملاء،أوراق القبض الموردون،وأوراق الدفع،وحسب هذه الطريقة يجب حساب نسبتين لكل عنصر من عناصر احتياج رأس المال العامل<sup>1</sup>، ويتم ذلك حسب الخطوات التالية:

1- تقييم أزمدة دوران مكونات الاحتياج في رأس المال العامل بوحدات قياس موحدة.

2- تقدير معاملات الترجيح التي تسمح بإعادة تقدير أزمدة الدوران المتحصل عليها في الخطوة السابقة بوحدات قياس موحدة.

3- حساب أزمدة دوران الاحتياج في رأس المال العامل<sup>2</sup>.

ثانيا: طريقة حساب الاحتياج في رأس المال العامل المعياري

1- معدلات دوران عناصر الاستغلال: معدلات الدوران هي مؤشرات كمية تهدف إلى تحليل دورة

الاستغلال، ويتم بواسطتها تحديد الأموال الجمدة في شكل مخزونات وآجال العملاء، وهذه المعدلات تتمثل في :

أ- معدلات دوران المخزون: يختلف المخزون حسب طبيعة النشاط،(تجاري،صناعي،خدمي):

- الفترة الأولى: معدل دوران المواد الأولية = (مخزون المواد الأولية/إستهلاك المواد الأولية) × 360 يوم.

- الفترة الثانية: معدل دوران البضائع = (مخزون البضائع/البضائع المستهلكة) × 360 يوم.

- الفترة الثالثة: معدل دوران قيد التنفيذ، ويحسب كالتالي:

معدل دوران منتجات قيد التنفيذ = (مخزون منتجات قيد التنفيذ/تكلفة الإنتاج قيد التنفيذ) × 360 يوم.

- الفترة الرابعة: معدل دوران المنتجات التامة، ويحسب كالتالي:

معدل دوران المنتجات التامة = (مخزون المنتجات التامة/تكلفة الإنتاج التام) × 360 يوم.

ب- معدل دوران العملاء: يقيس المدة المتوسطة للقروض التي تربط المؤسسة بعملائها، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

- الفترة الخامسة: معدل دوران العملاء = (مستحقات العملاء/رقم الأعمال) × 360 يوم.

<sup>1</sup> Patrice Vizzavona, **pratique de gestion-analyse prévisionnelle**, tome 2, éditions Berti Algérie, 1991, p195.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسة الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص54.

ج- معدل دوران المورد: يقيس المدة المتوسطة للقروض التي تربط المؤسسة بالمورد، أي الآجال التي يمنحها المورد للمؤسسة من أجل تسديد المستحقات المالية المتعلقة بالتمويل و الخدمات<sup>1</sup>.

- الفترة السادسة:  $\text{معدل دوران المورد} = (\text{مستحقات المورد/المشتریات}) \times 360 \text{ يوم}$ .

د- معدل دوران العناصر الجبائية و الاجتماعية:

- معدل دوران الرسم على القيمة المضافة: يوجد نوعين من الرسم على القيمة المضافة :

- الرسم على القيمة المضافة المدفوعة: إن معدل دوران الرسم على القيمة المدفوعة يعطى كالاتي :
- الفترة السابعة: معدل دوران الرسم على القيمة المضافة المدفوعة :

معدل دوران الرسم على القيمة المضافة المدفوعة =  $(\text{بداية المدة} + \text{تاريخ الاستحقاق}) / 2 = \text{متوسط المدة}$

• الرسم على القيمة المضافة المجمعة: يعطى معدل دوران الرسم على القيمة المجمعة بالعلاقة التالية:

الفترة الثامنة:  $\text{معدل دوران الرسم على القيمة المضافة المجمعة} = \text{متوسط المدة}$ .

- معدل دوران التدفقات الاجتماعية: وتتمثل في الأجور:

- الأجور: تتخذ الأجور المدفوعة للعاملين سلوكا متغيرا خلال مدة السداد والتي لا تتجاوز الشهر في العادة، وإذا اعتبرنا أن تسديد الأجر يتم في آخر يوم من الشهر فإن الأجور المستحقة على المؤسسة تحدد بأجل متوسط قدره 15 يوما (بين 0 و 30 يوم)، وعليه فإن معدل دوران الأجور يكون حسب العلاقة التالية:

الفترة التاسعة:  $\text{معدل دوران الأجر} = (30 + 0) / 2 = 15 \text{ يوما}$ .

- المصاريف الاجتماعية: تحسب المصاريف الاجتماعية من الأجر الإجمالي للعامل خلال شهر معين، ولا تسدد إلا في حدود اليوم العاشر من الشهر الموالي، وعليه فإن المؤسسة تستفيد من قرض على هذه المصاريف في هذه المدة و التي تحسب بالمتوسط كالاتي<sup>2</sup>:

الفترة العاشرة:  $\text{معدل دوران المصاريف الاجتماعية} = (40 + 10) / 2 = 25 \text{ يوم}$ .

2- معاملات ترجيح عناصر الاستغلال: تهدف معاملات الترجيح إلى إبراز الأهمية النسبية لعناصر الاستغلال، حيث يتم إعادة تقدير معدلات الدوران السابقة من خلال رقم الأعمال، وتحسب هذه المعاملات كما يلي:

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 288-289.

أ- معاملات ترجيح المخزون: نعبر عليها من خلال العلاقات التالية:

- المعامل 1: معامل ترجيح المواد الأولية:

معامل ترجيح المواد الأولية = تكلفة شراء المواد المستهلكة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة .

- المعامل 2: معامل ترجيح البضاعة:

معامل ترجيح البضاعة = تكلفة البضاعة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

- المعامل 3: معامل ترجيح المنتجات نصف المصنعة:

معامل ترجيح المنتجات نصف المصنعة = تكلفة المنتجات نصف المصنعة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

- المعامل 4: معامل ترجيح المنتجات التامة:

معامل ترجيح المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة

ب- معامل ترجيح العملاء: ويحسب كالتالي:

- المعامل 5: معامل ترجيح العملاء:

معامل ترجيح العملاء = رقم الأعمال بالرسم على القيمة المضافة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

ج- معامل ترجيح المورد: ويحسب كالتالي<sup>1</sup>:

- المعامل 6: معامل ترجيح المورد:

معامل ترجيح المورد = المشتريات (كل الرسوم محتواة) / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

د- معاملات ترجيح حساب العناصر الجبائية و الاجتماعية:

- المعامل 7: معامل ترجيح الرسم على القيمة المضافة المدفوعة :

= الرسم على القيمة المضافة المدفوعة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

- المعامل 8 : معامل ترجيح الرسم على القيمة المضافة المجمعة:

= الرسم على القيمة المضافة المجمعة على مبيعات الدورة / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

- المعامل 9: معامل ترجيح الأجور:

معامل ترجيح الأجور = الأجور السنوية / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المعامل 10: معامل ترجيح المصاريف الاجتماعية:

معامل ترجيح المصاريف الاجتماعية = المصاريف الاجتماعية السنوية / رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة.

بعد حساب معدلات الدوران و معاملات الترجيح، يمكننا حساب الإحتياج في رأس المال العامل المعياري وذلك بتجميع المعلومات السابقة في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (2-4): الإحتياج في رأس المال العامل المعياري

البيان	معدل الدوران	معامل الترجيح	عناصر الاستغلال بالأيام من رقم الأعمال	
			الاستخدامات	الموارد
- المخزونات.	الفترة 1	المعامل 1	الفترة 1 × المعامل 1	
- العملاء.	الفترة 5	المعامل 5	الفترة 5 × المعامل 5	
- المورد.	الفترة 6	المعامل 6	الفترة 6 × المعامل 6	
- الرسم على القيمة المضافة المدفوعة.	الفترة 7	المعامل 7	الفترة 7 × المعامل 7	
- الرسم على القيمة المضافة المجمعة.	الفترة 8	المعامل 8	الفترة 8 × المعامل 8	
- الأجر.	الفترة 9	المعامل 9	الفترة 9 × المعامل 9	
- المصاريف الاجتماعية.	الفترة 10	المعامل 10	الفترة 10 × المعامل 10	
			المجموع 1	المجموع 2
المعياري BFR			المجموع 1 - المجموع 2 = الإحتياج في رأس المال العامل بالأيام/رقم الأعمال	

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 288.

حسب الجدول يحسب الإحتياج في رأس المال العامل المعياري بالعلاقة التالية:

الإحتياج في رأس المال العامل المعياري =

[(الفترة 1 × المعامل 1) + (الفترة 5 × المعامل 5) + (الفترة 6 × المعامل 6) + (الفترة 7 × المعامل 7)] -

[(الفترة 8 × المعامل 8) + (الفترة 9 × المعامل 9) + (الفترة 10 × المعامل 10)] = XX يوم/رقم الأعمال.

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

أما في حالة حسابه بالقيمة فإنه يحسب بالعلاقة التالية:

الإحتياج في رأس المال العامل بالقيمة = الإحتياج في رأس المال العامل بالزمن × (رقم الأعمال خارج الرسم على القيمة المضافة / 360 يوم) = XX قيمة.

من خلال استعراض الطريقة المعيارية، يلاحظ أنها لم تأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر إحتياجات دورة الاستغلال و مواردها، وكتقييم لهذه الطريقة فهي تعطي نتائج دقيقة، لكن ما يعاب عليها هو عدم إمكانية تطبيقها في المؤسسة ذات النشاط الموسمي.

وبتحديد الإحتياج في رأس المال العامل المعياري يمكن التنبؤ بالإحتياج المستقبلي، حتى تتمكن المؤسسة من تسطير سياسات لتسيير إحتياجات رأس المال العامل وضبط هذه الإحتياجات وتحقيق التوازن المالي<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: سياسات تسيير إحتياجات دورة الاستغلال

يتم تسيير إحتياج رأس المال العامل من خلال تسيير استخدامات دورة الاستغلال ومواردها، ويتم تسيير استخدامات الدورة من خلال تسيير المخزونات وتحصيل حسابات العملاء في أقرب وقت ممكن، ويتم تسيير موارد الدورة عن طريق تأخير دفع مستحقات الموردين إلى أقصى حد ممكن، ومن هنا يشكل التسيير السليم للإحتياج في رأس المال العامل أمراً أساسياً لصحة المؤسسة.

#### المطلب الأول: سياسة تسيير قيم الاستغلال

تعد المخزونات أهم عنصر من قيم الاستغلال، لذا لا بد من تسييرها بشكل جيد، لأن الأخطاء المتعلقة بإدارتها سواء زاد عن الحد الملائم أو نقص عنه، سوف تكون له آثار متمثلة في زيادة الإحتياج في رأس المال العامل.

#### أولاً: تعريف المخزونات و أنواعها:

**1- تعريف المخزونات:** تعرف على أنها مجموعة المواد و السلع التي تشتريها المؤسسة بغرض بيعها على حالها أو إدخال إضافات عليها ثم بيعها، و الهدف من عملية التخزين للمواد و السلع هو ضمان استمرار عملية التمويل لأداء النشاط العادي، دون التعرض للتوقفات بسبب مشكل نفاذ المخزون، و الذي تتحمل المؤسسة جراء وقوعه تكاليف<sup>2</sup>، كما أن المخزون يضيف أبعادا من المرونة في نشاط الشراء، لما يسمح بتطبيق سياسة شرائية اقتصادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> - بديسي فهيمة، المحاسبة التحليلية، دار الهدى، الجزائر، 2013، ص 66-67.

<sup>3</sup> - مصطفى زهير، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة النشر، ص 417.

2- أنواع المخزونات: تفضل منشآت الأعمال بشكل عام الاحتفاظ بمخزون في حدوده الدنيا أو عدم الاحتفاظ به نهائياً، فيما إذا تمكنت من إجراء ترتيبات دقيقة للإنتاج المنتجات أو توفيرها في الوقت الذي يظهر الطلب عليها<sup>1</sup>، ويوجد ثلاث أنواع من المخزونات وهي:

أ- المواد الأولية و اللوازم: وهي السلع المتمثلة في المواد الأولية و التوريدات المشتراة من أجل تحويلها واستعمالها في الإنتاج بشكل مباشر، أي التي تدخل ضمن المنتجات المعالجة أو المصنوعة<sup>2</sup>.

ب- البضاعة تامة الصنع: يمثل مخزون البضاعة تامة الصنع، تلك المنتجات التي تكون جاهزة للبيع، والتي تكون بها عملية الإنتاج قد أُنجزت أو اكتملت.

ج- المواد نصف المصنعة: يشير هذا النوع من المخزون إلى تلك الوحدات أو الأجزاء التي قد تدخل في المراحل المختلفة للإنتاج المنتوج بشكله النهائي، فبعض هذه المواد قد يكون في المرحلة الأولية وقد يكون بعضها في المراحل النهائية<sup>3</sup>.

ثانياً: سياسة تسيير المخزونات:

1- تحديد الكمية المثلى للمخزون: من الضروري بعد دراسة التوقعات، إعداد موازنة للتمويل من أجل التسيير الأمثل للمخزونات، وعدم الوقوع في مشكل انقطاع المخزون من جهة و التضخم غير المرغوب فيه للمخزونات وما يتبعها من مخاطر على المؤسسة من جهة أخرى، وهناك عناصر عديدة تتحدد على أساسها الكمية المثلى من المخزون وهي:

أ- وتيرة الاستهلاك: بالنسبة للمواد و اللوازم و البضائع، فالتمويل تزداد سرعته بزيادة سرعة الاستهلاك.

ب- معدل التمويل: وهو العدد السنوي للطلبات، و الهدف من دراسة التنبؤات هو إيجاد معدل أحسن للتمويل، ويتحدد المعدل الأمثل للتمويل عن طريق:

- تكلفة إصدار أمر الشراء، فكلما ارتفع العدد كلما ارتفعت معه التكاليف المترتبة عن أمر الشراء.

- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، فكلما ارتفع حجم المخزون كلما زادت مصاريف الاحتفاظ به، ويعتبر هذا الأخير بحد ذاته استثماراً بمجمد<sup>4</sup>.

ج- فترة التمويل و المخزون الحرج: فالفترة التي تفصل تاريخ أمر الشراء وتاريخ استلام المخزون تسمى

<sup>1</sup> - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية، "النظرية و التطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص327.

<sup>2</sup> - كتوش عشور، المحاسبة العامة، مبادئ وآليات سير الحسابات وفق النظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص135.

<sup>3</sup> - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية، "النظرية و التطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص328.

<sup>4</sup> - مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص ص232-233.

بفترة التموين، و المؤسسة تحتفظ عادة لنفسها بمخزون يتناسب مع فترة التموين فيسمى المخزون الحرج، وهذا المخزون يكون كافيا لتغطية احتياجات المؤسسة طيلة فترة التموين، فإذا انتهى المخزون الحرج مع لحظة وصول التموين الجديد سمي بأدنى مخزون حرج، ويحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{أدنى مخزون حرج} = \text{فترة التموين} \times \text{معدل الاستهلاك اليومي}.$$

**د- مخزون الأمان:** ينبغي أن يكون مخزون الأمان في المستوى الأدنى بحيث لا يكون منخفض، مما قد يسبب للمؤسسة انقطاع في المخزون وما ينجر عنه من عواقب وخيمة، كتوقيف الإنتاج، غرامات مالية عن التأخر، فقدان الزبائن، ولا يكون مرتفعاً مما قد يكلف المؤسسة مبالغ مالية مرتفعة عن المخزونات و تجميد استثمارات قد تستعمل في جوانب أخرى مهمة.

**2- التكلفة الاقتصادية للمخزون:** تقتصر في هذا الجانب على إيجاد التكلفة الاقتصادية للمخزون، وحسب نموذج ولسون تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{التكلفة الكلية للمخزون} = \text{تكلفة إصدار أمر الشراء} + \text{تكلفة الاحتفاظ بالمخزون}.$$

وعدد الطلبيات الأمثل الذي يحقق أدنى تكلفة اقتصادية للتخزين يحسب كما يلي:

$$N = \sqrt{\frac{c \times T}{2ca}}$$

حيث تمثل: N = عدد الطلبيات.

T = معدل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

C = الاستهلاك السنوي من المواد و اللوازم أو البضاعة.

Ca = تكلفة إصدار أمر الشراء للطلبية الواحدة<sup>2</sup>.

**3- تخطيط المواد المطلوبة:** ويتم بموجبها مراقبة كمية و توقيت استخدام المواد الخام وقطع الغيار المطلوبة للتصنيع، وتعتمد هذه الطريقة على ما يسمى بالجدول الرئيسي للإنتاج، والذي يبين كمية الوحدات المصنعة خلال فترة زمنية محددة من أجل تخفيض حجم المخزون وزيادة كفاءة التشغيل، فتخفيض حجم المخزون يتم عن طريق وصول المواد في الوقت المناسب للتصنيع وعدم تخزينها لفترة طويلة.

**4- نظام الوقت المناسب:** يعتمد هذا النظام على تنسيق شحن ووصول المواد المطلوبة إلى أرض المصنع في الوقت المناسب لاستخدامها في الإنتاج.

<sup>1</sup> - مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>2</sup> - مبارك لسوس، مرجع نفسه، ص 235-236.

ويهدف هذا النظام بشكل أساسي إلى تخفيض حجم المخزون، وهو يشمل جميع مراحل العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: سياسة تسيير القيم القابلة للتحقيق

نتناول في هذا الجانب القيم القابلة للتحقيق بصفقتها أموال متداولة، وتزايد أهمية دراسة هذا النوع من الذمم إذا كانت حركة دورانها سريعة والتي تتطلب تسييرا خاصا.

### أولا: تعريف القيم القابلة للتحقيق:

وتشمل أرصدة المدينون وأوراق القبض التي تستحق للمشروع بفترة أقل من سنة، وستعرف على هذه الأنواع في ما يلي:

**1- الزبائن(العملاء):** تنشأ حسابات العملاء من عمليات البيع بالأجل والتي لا يتم تحصيل قيمتها عند

تمام عملية البيع، وتتحول حسابات العملاء إلى نقدية عندما يقوم هؤلاء مديونيائهم للمشروع<sup>2</sup>.

**2- أوراق القبض:** هي عبارة عن ورقة تجارية تثبت مديونية العميل للمؤسسة بمبلغ معين، يستحق السداد في تاريخ معين بصورة كتابية، أي هي تعهد بالدفع في وقت معين وقد تكون قابلة للخصم، لذلك تكون من العناصر شبه الجاهزة<sup>3</sup>.

### ثانيا: السياسة الائتمانية:

في هذا الصدد يجب على المنظمات أن تتجه سياسة من أجل تسريع تحصيل ديونها بأسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة، لذا يجب عليها أن تحدد سياسات للائتمان وشروط لمنحه<sup>4</sup>.

**1- سياسة الائتمان:** هناك خطوتان لاختيار السياسة الائتمانية المناسبة وهما:

**أ- اختيار المعيار المناسب لمنح الائتمان:** ويقصد بمعيار منح الائتمان، الأساس الذي يتم بموجبه منح الائتمان التجاري للزبائن وهناك نوعين من المعايير:

- المعيار الأول: هو المعيار المتشدد في منح الائتمان.

- المعيار الثاني: هو المعيار المتساهل في منح الائتمان.

ومن أجل زيادة سرعة التحصيل لابد على المؤسسة أن تستخدم المعيار الذي يشجع العملاء على السداد المبكر، حيث نجد المعيار المتساهل يزيد من التأثير على كلفة التحصيل ومتوسط فترة التحصيل، و مستوى الديون المعدومة، على عكس المعيار المتشدد الذي يؤدي إلى خفض التأثير على العناصر

<sup>1</sup> - فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار إثراء، 2011، ص 253.

<sup>2</sup> - عبد المحي عبد المحي مرعي وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2008، ص 93.

<sup>3</sup> - دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 73.

<sup>4</sup> - أحمد محمود غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، مرجع سبق ذكره، ص 159.

السابقة<sup>1</sup>.

إن التساهل في المعايير يعني قبول عملاء جدد، وهذا ما يؤدي في حد ذاته إلى الزيادة في الذمم أي القابلة للتحقيق.

**ب- تحليل خطوات منح الائتمان:** عندما تلجأ المنشأة إلى إتباع سياسة منح الائتمان إلى الزبائن المتعامل معهم، فإنه من الطبيعي أن تقوم بتحليل أوضاعهم من جميع النواحي لكي تقوم بمنح الائتمان لهم، وتنحصر عملية تحليل خطوات منح الائتمان على:

- الحصول على معلومات كافية عن الزبائن.
- تحليل المعلومات.

**2- شروط منح الائتمان:** هي تلك الشروط التي تحدد المدفوعات المتأتية من حسابات الذمم المدينة وهناك ثلاثة عناصر مهمة تشملها شروط منح الائتمان وتتمثل في مدة الائتمان، الخصم النقدي، تحديد فترة الخصم النقدي، حيث أن مدة الائتمان تحدد استفادة الزبون من الخصم النقدي أو عدم الاستفادة منه، و الزبون الذي يقوم بدفع قيمة مشترياته خلال مدة محددة سيمنح له خصم بنسبة معينة.

**3- سياسة التحصيل:** يكون تسريع التحصيلات من خلال سعي الإدارة إلى تقصير المدة الزمنية التي من خلالها يتم تحصيل مستحقات المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدة إجراءات أهمها:

**أ- انتقاء نوع العملاء الذي تتعامل معهم المؤسسة،** من خلال استخدام الخصائص الخمس، أي السمات التي تتوفر في الزبون والمتمثلة في الشخصية، المقدرة، رأس المال، الضمان، الظروف.

**ب- حث العملاء على السرعة في التسديد** من خلال تحفيزهم، بالحصول على خصم تعجيل الدفع<sup>2</sup>.

**ج- اختيار الأساليب المناسبة للتحصيل:**

- استخدام طريقة صناديق البريد، وذلك بأن تستأجر الشركة صندوق أو عدة صناديق بريد مختلفة، وتطلب من زبائنها إرسال دفعاتهم إلى هذه الصناديق، ويستلم البنك هذه الشيكات من الصندوق ويحصلها من خلال المقاصة، ثم يتم إيداعها في حسابات الشركة، ويرسل كشفاً بذلك إلى الشركة التي تقوم بدورها بتسجيل المبالغ المحصلة في دفاترها.

- بيع الذمم المدينة: يتضمن بيع كل الذمم المدينة لمؤسسة مالية، بخصم من قيمتها الإسمية أي عندما تقوم الشركة "أ" التي تمتلك الذمم المدينة، ببيع هذه الذمم بموجب اتفاق مع الشركة "ب"، فإن الشركة "أ" عندما تتسلم أي طلبية للبضاعة تقوم بتحويلها إلى الشركة "ب" لتقييم المركز الائتماني للمشتري، فإذا وافقت هذه

<sup>1</sup> - عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية "أطر نظرية و حالات عملية"، دار وائل، الأردن، 2007، ص ص 164-165.

<sup>2</sup> - عبد الستار الصباح، سعود العامري، مرجع نفسه، ص ص 176-177.

الشركة على طلب المشتري تقوم بدفع قيمة البضاعة إلى الشركة "أ"، أما إذا رفضت الشركة "ب" طلب المشتري فإن الشركة "أ" ترفض طلب المشتري، وإذا قامت الشركة "أ" ببيع البضاعة إلى المشتري على الرغم من رفض الشركة "ب" لا تدفع قيمة المشتريات للشركة<sup>1</sup>.

- الرسائل و الاتصالات الهاتفية: ترسل الشركة بعد مدة معينة رسالة لتذكر الزبون بالتسديد، وإن لم يتم التسديد يتم إرسال رسالة ثانية وإذا لم تنجح الرسائل يتم الاتصال بالزبون هاتفياً.

- الزيارات الشخصية: أي القيام بزيارة الزبون عن طريق رجال المبيعات، وهذه الزيارات قد تكون فعالة بشكل كبير في عملية التحصيل<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تسيير قروض قصيرة الأجل

تعتمد عملية تنشيط دورة الاستغلال على الموارد الخارجية قصيرة الأجل، وهي مستحقات واجبة الدفع في فترة زمنية لا تتجاوز السنة، وتحاول المؤسسة الاستفادة من هذه الموارد قليلة التكلفة في توسيع نشاطها.

#### أولاً: أنواع و خصائص موارد الدورة:

تعد الاقتراعات للغير، حسابات الصناديق الجبائية، حسابات الشركاء ديون الاستغلال والديون التجارية هي مستحقات بدون تكلفة وتدفع في أوقات محددة.

**1- الاقتراعات للغير:** هي أموال اقتطعتها المؤسسة من المنبع لتحول إلى حسابات الصناديق الجبائية و التأمينات والمعاشات، وهذه المستحقات تتناسب طردياً مع اتساع نشاط المؤسسة كالضرائب على الرواتب و الأجور والاشتراكات الاجتماعية ورسوم المبيعات، فهذه لها مواعيد تسدد فيها، ويجب على المؤسسة أن تفكر بالوفاء بتسديدها قبل أن تفكر في توظيفها.

**2- حسابات الشركاء الجارية لدى المؤسسة و المساهمات تحت التسديد:** سواء كانت للأفراد أو شركات مساهمة، أو حصص أرباح تحت الدفع كلها تمثل مورداً قابلاً للاستخدام طيلة فترة مكوثه لدى المؤسسة، لكن تمادي المؤسسة في تأخير الدفع لهذه الموارد قد يعرضها إلى ضغط المساهمين، مما يؤثر على سمعتها في السوق المالية.

**3- ديون الاستغلال:** سواء كانت في شكل خدمات أو مصاريف مالية مختلفة، وأجور العاملين هي موارد قابلة للتوظيف إلى حين تسديدها، ويجب على المؤسسة أن تبرمج ضمن الموازنات النقدية للتحسينة مواعيد لدفعها، لأن بعض المؤسسات تتمادي أحياناً في دفع أجور العاملين ضناً منها أن اليد العاملة يسهل

<sup>1</sup> - فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 222-223.

<sup>2</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 146.

التحكم فيها لكونها من العناصر الداخلية، وقد تستخدم في ذلك أسلوب الإقناع أو الوعيد مما يعرضها إلى تفعيل و تقوية النقابات العمالية داخل المؤسسة وقد يؤدي ذلك إلى الإضرابات وانقطاع في نشاط المؤسسة وما يليه من تبعات سلبية على الإلتزامات نحو الغير فتسوء سمعة المؤسسة.

**4- القروض المصرفية قصيرة الأجل:** تعد ثاني أكبر مصدر من مصادر التمويل قصيرة الأجل في المنشأة بعد الائتمان التجاري الذي يعتبر مصدرا تلقائيا لتمويل عمليات المنشأة، وتستحق القروض المصرفية قصيرة الأجل بعد سنة و لا يمكن للمؤسسة أن تتأخر في دفع المبالغ الواجبة التسديد لما يؤدي إلى فقدان الثقة بالمؤسسة لكونها لم توفى بالتزاماتها في الوقت المحدد.

**5- المورد:** يبقى المورد يحظى بأهمية كبيرة في التسيير وهو يمثل الشراء مع الدفع الآجل، ويشكل في أغلب الكتابات المالية ركيزة الذمم الدائنة ويسمى أيضا الائتمان التجاري، فالمدّة التي يمنحها المورد للمؤسسة من أجل الدفع تعتبر مدة لتوظيف الأموال الخارجية داخل المؤسسة دون أن تدفع عن ذلك مقابل، وقد تكون هذه المدّة كافية لتحويل المواد الأولية أو البضاعة إلى مبيعات، و بالتالي تكون المؤسسة قد وفرت لنفسها موردا إضافيا خلال فترة التحويل مما يوسع من نشاطها<sup>1</sup>.

**ثانيا: أهمية الائتمان التجاري:**

على المؤسسة الموازنة بين ما تقدمه من تسهيلات للزبائن في تحصيل حقوقها من المبيعات الآجلة، مع التسهيلات التي يقدمها لها الموردون لتسديد ديونها من المشتريات الآجلة، وهنا أمام المؤسسة تمديد فترة السداد إلى أطول مدة ممكنة من دون تضرر السمعة الائتمانية للمؤسسة، ويعتبر الائتمان التجاري قليل التكلفة ونجد عدة أسباب تبرر استخدامه من بينها<sup>2</sup>:

**1- التكلفة:** يمكن للمشتري الحصول على الائتمان دون مقابل خلال الفترة المحددة لمنح الخصم النقدي نظرا لأن المورد لا يفرض تكلفة إضافية محددة مقابل استخدام هذا النوع من الائتمان التجاري.

**2- السهولة:** إن الحصول على الائتمان التجارية لا يستلزم الإجراءات المتعددة و المعقدة التي يتطلبها الاقتراض من البنك، ونجد أن المورد يقوم بمنح العميل الائتمان المطلوب بمجرد استلامه طلب الشراء، بينما نجد فشل المنشآت المدينة في السداد في تاريخ الاستحقاق قد يؤدي إلى إشهار إفلاسها.

**3- المرونة:** يعتبر الائتمان التجاري مفيدا نظرا للإمكانية استخدامه عند الحاجة إليه، ويساهم أيضا في مرونة التمويل من ناحية أخرى .

<sup>1</sup> - مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص 244-245.

<sup>2</sup> - عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية "أطر نظرية وحالات عملية"، مرجع سبق ذكره، ص 246.

4- المصدر الوحيد المتاح: يلاحظ أن الكثير من المنشآت يمكنها الحصول على الائتمان التجاري، في الأوقات التي تمتنع فيه المنشآت المالية المختلفة عن الإقراض<sup>1</sup>.

ثالثاً: أساليب إبطاء سداد المدفوعات:

يمكن للمنشأة الإبطاء في سداد ما عليها من مستحقات من خلال ثلاث نقاط رئيسية وهي:

1- تغيير نمط سداد بعض المستحقات و إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وبين سحب القيمة من حسابات المنشأة، واستخدام وسائل أخرى للسداد غير الشيكات.

2- يمكن الاستفادة من الائتمان الممنوح إلى أقصى حد ممكن، وذلك بالسداد في آخر يوم من الائتمان الممنوح.

3- ويمكن للمنشأة إبطاء سداد المطلوبات المستحقة من خلال استخدام كميالات ووسائل أخرى للدفع مماثلة، فالكميالات تختلف اختلافاً جوهرياً عن الشيكات ، إذ نجد الشيك يستحق عند الطلب أي بمجرد تقديمه إلى البنك، في حين أن الكميالة لا تستحق السداد إلا بعد أن يقوم الدائن بإعادتها إلى المنشأة، وهذا يعني أمرين:

أ- الأمر الأول: هو أن استخدام الكميالة كوسيلة للسداد يضيف خطوة للإجراءات السداد، لما يعني انقضاء وقت أطول قبل دفع قيمة المستحقات.

ب- الأمر الثاني: أنه بينما يقتضي الأمر وجود النقدية في البنك وقت تحرير الشيك، فإنه من غير الضروري وجود النقدية في البنك عند تحرير الكميالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان ، بدون سنة النشر، ص 323-324.

<sup>2</sup> - منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2011، ص 225-226.

يحتل التحليل المالي في وقتنا الحاضر مكان هاماً ليس في ميدان إدارة الأعمال فقط، بل في محيط إدارة الأعمال كله، فالقوائم المالية تحتوي عدداً ضخماً من الأرقام التي تمثل نشاط المؤسسة، وينبغي دراسة وتحليل هذه الأرقام للحكم على مركز المؤسسة، والاستفادة منها في رسم الخطط و توجيه السياسات، ويمكن القيام بالتحليل المالي عن طريق استخدام عدد كبير من الطرق و الأساليب و التي يأتي في مقدمتها مؤشرات التوازن المالي التي تسمح لنا بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

ومن أجل الحصول على تحليل أكثر دقة يتم استخدام النسب المالية على اعتبار أنه في دراستنا قمنا بدراسة النسب الأكثر أهمية، ومن أجل تحقيق التوازن المالي للمؤسسة ينبغي أن يتم تسيير موارد المؤسسة و احتياجاتها و بالأخص احتياجات دورة الاستغلال، أي معرفة ما تمتلكه المؤسسة وما تحتاج إليه في المدى القصير، ويعتبر استخدام طريقة الإحتياج في رأس المال العامل المعياري منطلقاً لتسطير سياسات تسيير استخدامات الدورة الاستغلالية، أي تسريع التحصيلات وخفض مستوى المخزون و التسريع في الدورة الاستغلالية حتى لا تبقى قيم الاستغلال و القيم القابلة للتحقيق كاستثمار مجمد، ولا بد من البحث عن موارد لتمويل هذه الدورة من خلال الإبطاء في سداد المدفوعات مما يسمح بإستمرار المؤسسة وبقائها.

### الفصل الثالث :

#### دراسة حالة مؤسسة السباكة - تيارت -

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري للموضوع، ولما كان الاكتفاء بهذا الجانب دون الانتفاع به مجرد ترف فكري، لذا ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية نهدف من خلالها إلى محاولة التأليف بين المعارف العلمية النظرية مع الواقع العملي، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة السباكة الوطنية - تيارت - نظرا لتوفرها على قوائم مالية يمكن استخدامها في التحليل المالي وفي تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

وستتناول في هذا الفصل سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل على واقع مؤسسة السباكة (ALFET) من خلال عرض نظرة عامة حول المؤسسة، ثم إسقاط الأدوات و الطرق المعالجة التي تعرضنا لها في الجانب النظري على القوائم المالية، في حدود ما سمحت به المعطيات المحصل عليها بخصوص الميزانية المالية خلال الفترة (2009-2013) باستخدام مؤشرات التوازن المالي ومعرفة سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل من خلال إجراء مقابلة شخصية مع مسؤولي المؤسسة.

استنادا لما سبق يتسنى لنا الحديث في هذا الفصل المقسم إلى ثلاث مباحث عن :

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الجزائرية للسباكة - تيارت - .

المبحث الثاني: دراسة و تحليل الوضعية المالية لمؤسسة السباكة - تيارت - .

المبحث الثالث: سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل في مؤسسة السباكة

- تيارت - .

### المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الجزائرية للسباكة - تيارت -

إن المؤسسة الاقتصادية (ALFET) من بين المؤسسات الجزائرية التي تواجه بعض المشاكل الداخلية، لكن بفضل الموارد والإمكانات المادية والمعنوية تسعى جاهدة لتطبيق سياستها وأهدافها الإستراتيجية .

#### المطلب الأول: التعريف بالجزائرية للسباكة - تيارت -

قسمنا هذا المطلب و المتمثل في التعريف بالوحدة إلى جزئين وهما تاريخ الوحدة والنشاطات الرئيسية للوحدة.

##### أولاً: تاريخ الوحدة (ALFET):

تأسست المؤسسة الاقتصادية العمومية ENF<sup>1</sup> عام 1983، و بعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد SN.META<sup>2</sup> و شركة سوناكوم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة "SPA"<sup>3</sup> يديرها مجلس إدارة و ذلك في سبتمبر 1995، و طبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية للميكانيك إنتظمت المؤسسة في شكل مجموعة صناعية إبتداءً من ديسمبر 1998 بعد عملية تفريغ مواقعها الثلاثة للإنتاج و هي موزعة كالتالي:

الجزائرية للسباكة بتيارت (ALFET)<sup>4</sup>، الجزائرية للسباكة بوهران (ALFON)<sup>5</sup>، و الأخرى بالحراش (ALFEL)<sup>6</sup>.

الجزائرية للسباكة بتيارت، شركة ذات أسهم رأس مالها 1.200.000.000 دج، فرع من فروع الجمع الصناعي فوندال ، تقع في الجنوب الغربي الجزائري، تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 340 كلم، و 10 كلم عن مطار عبد الحميد بوصوف بعين بوشقيف بتيارت، مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية زعرورة، ومن جهة أخرى فإن الجزائرية للسباكة بتيارت تتربع على مساحة تقدر بحوالي: 38م، وذلك بعد بيع ما يقدر ب: 17م لصالح جامعة الولاية سنة 1998.

##### ثانياً: النشاطات الرئيسية للوحدة (ALFET):

<sup>1</sup> \_ ENTREPRISE NATIONALE DE FONDERIE.

<sup>2</sup> \_ Société Nationale de Métal.

<sup>3</sup> \_ Société Par Action.

<sup>4</sup> \_ Algérienne de FONDERIE de Tiarret.

<sup>5</sup> \_ Algérienne de FONDERIE d'Oran.

<sup>6</sup> \_ Algérienne de FONDERIE d'EL Harrach.

من أهم مهامها إنتاج وتسويق المواد الحديدية المقولبة و المصهورة أو الفولاذية إلى جانب بعض النشاطات الثانوية، وتتميز بتشكيلة منتجات تتمثل في قطع كبيرة ومتوسطة الأصناف لفائدة مجموعة من القطاعات وهي:

- 1- الصناعة الحديدية والصلب.
- 2- مواد البناء: و المتمثلة في :
  - قطاع الإسمنت.
  - المناجم.
  - المحاجر.
- 3- آلات الأشغال العمومية.
- 4- قطاع السكك الحديدية.
- 5- صناعة الخزف.
- 6- العتاد الفلاحي.
- 7- القطاع البحري.
- 8- الصناعة الميكانيكية.
- 9- قطاع الري.

### المطلب الثاني: خصائص ومميزات مؤسسة (ALFET)

تتميز مؤسسة السباكة - تيارت - كباقي الوحدات الإنتاجية بإمكانيات معتبرة من الوسائل الإنتاجية والقدرات البشرية، كما أنها تتميز بنقاط القوة و نقاط الضعف.

#### أولاً: نقاط القوة والضعف للوحدة (ALFET)

- 1- **نقاط الضعف:** تعاني الوحدة من عوائق داخلية و خارجية تعرقل تحركها و ديناميكيتها منها:
  - أ- تبعية خارجية في مجال التموين.
  - ب- قدم الآلات مما يؤثر سلباً على مردوديتها.
  - ج- مهددة بالمحيط الخارجي بسبب هشاشة جهازها التنظيمي<sup>1</sup>.
- 2- **نقاط القوة:** رغم النقائص المسجلة إلا أن هذا لا يمنع من توفر الوحدة على بعض الجوانب الإيجابية:
  - أ- يوجد بها طاقات بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية.

<sup>1</sup> - الوثائق الرسمية للوحدة .

ب- الحصول على شهادة إيزو 9001-2000 ، 9001-1994 .

ج- تنوع منتجاتها الفولاذية و توسع تعاملاتها مع شركات الإسمنت في مناطق عديدة من الوطن.

ثانيا: طاقتها الإنتاجية:

تتوفر على إمكانيات معتبرة بقدرة إنتاجية تقدر بـ:

1- مسبكة الزهر : 8.350 طن سنويا.

2- مسبكة الفولاذ : 4000 طن سنويا.

ثالثا: التكنولوجيا و الوسائل الإنتاجية:

1- 4 أفران بقدرة استيعاب 10 أطنان.

2- فرنان للتقويس بقدرة 5 أطنان.

3- ورشتان للقولبة الآلية.

4- ورشتان للقولبة الميكانيكية.

5- معمل.

6- تركيب العمليات الخاصة بتثبيت الرمال.

7- تثبيت عمليات المعالجة الحرارية.

8- المخبر (المراقبة الفيزيائية وعمليات التعدين)<sup>1</sup>.

رابعا: القدرات البشرية:

يبلغ تعداد عمال المؤسسة 248 عامل موزعين كما يلي:

1- 19 إطار سامي.

2- 50 إطار.

3- 179 مهني<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لـ (ALFET)

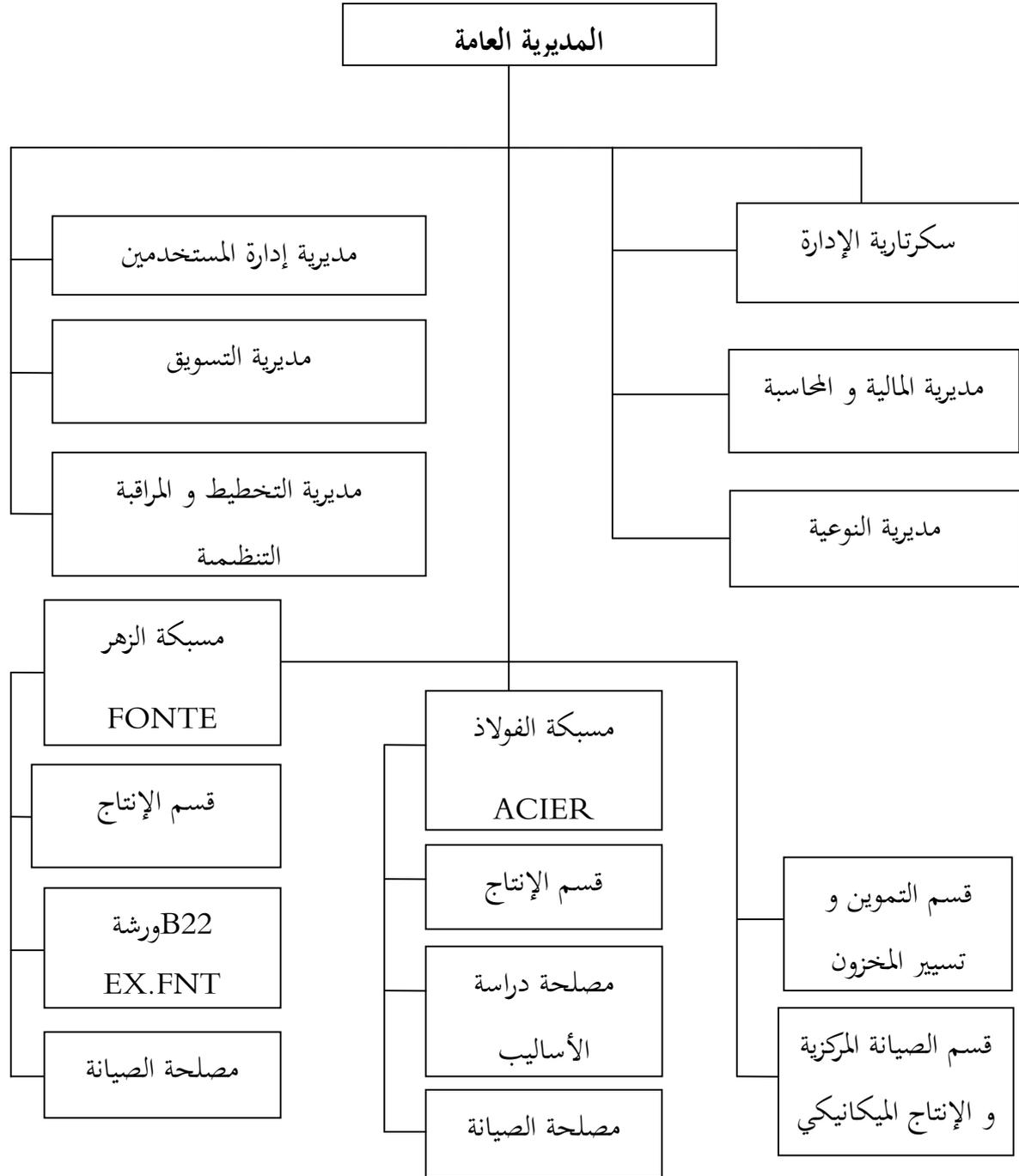
ينقسم فرع المؤسسة الجزائرية للسبابة إلى عدة وحدات ومديريات، وتكفل هذه الأخيرة بتسيير كل

نشاطات الفرع التمويينية، الإنتاجية، التسويقية والمالية، والشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> - الوثائق الرسمية للوحدة.

<sup>2</sup> - مقابلة مع مدير مصلحة المستخدمين .

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام لـ (ALFET)



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة.

تتكون الجزائرية للسباكة بتيارت من مسبكتين و خمس مديريات ممثلة في هيكلها التنظيمي، كلها موضوعة تحت مسؤولية المدير العام، وهي على التوالي : مديرية إدارة المستخدمين، مديرية التسويق، مديرية المالية و المحاسبة ، مديرية النوعية ، مديرية التخطيط و المراقبة التنظيمية.

هذا وتتفرع المؤسسة (ALFET) إلى مسبكتين هما: مسبكة الفولاذ و مسبكة الزهر، تقعان تحت المسؤولية المباشرة للمدير العام للوحدة، و تحوي كل منهما على مصالح و أقسام خاصة.

### أولاً: المدير العام للفرع:

يقوم بتنظيم و تسيير و كذا مراقبة مختلف نشاطات الوحدة، كما تسند إليه و في إطار البرنامج المتفق عليه من طرف مجموع المساهمين سياسات و إجراءات لمراقبة أنشطة و مهام الجزائرية للسباكة و التي يمكن أن تلخص في:

- 1- يقوم بتحديد السياسة العامة و البرنامج التشغيلي للفرع و كذا مراقبة وربط الأنشطة بمختلف الهياكل.
- 2- تعيين الوسائل وأهم الطرق الكفيلة للوصول إلى أهداف البرنامج.
- 3- وضع كفاءات لتقدير الأعمال في كل المستويات التنظيمية و تشجيع الحوار مع الشركاء الاجتماعيين المؤهلين.

### ثانياً: مديرية إدارة المستخدمين:

يوجد بالوحدة مديرية لتسيير إدارة المستخدمين تسهر على التطبيق الجيد للقوانين والمراسيم التي تملئ عليها من طرف المديرية العامة الموجودة تحت إشرافها المباشر، كما أنها مسؤولة على تطبيق السياسة العمالية للوحدة، وهذا وبالإضافة إلى مهام أخرى :

- 1- السهر على تطبيق قوانين العمل و النظام العام .
- 2- وضع إجراءات لتسيير المستخدمين في إطار التنظيمات المعمول بها .
- 3- إعداد برامج للتدريب باختيار مدربين من الداخل أو من الخارج وذلك بالتعاون مع مديريات مركزية أخرى من أجل التدريبات الخاصة كنتلك المتعلقة بالنوعية والصيانة وغيرها، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف المسطرة، وتعد المديرية أيضا ميزانية خاصة بالتدريب.
- 4- مراجعة أجور العمال الذي تتولى شؤونهم وتدافع عن حقوقهم نقابة عمالية.

### ثالثاً: مديرية مراقبة النوعية:

وضعت الشركة هدفا رئيسيا، يتمثل في رضا العميل واعتبرته شريكا له الحق في المعرفة المعمقة بقدراتها، و تستطيع أن تلي رغباته ومن أجل الفعالية في تحقيق أهداف النوعية يوجد بالجزائرية للسباكة إدارة للنوعية يترأسها مدير الوحدة يهتم بكل المقاييس الضرورية للنوعية، بهدف الاستمرار الدائم في أفضل نوعيات المنتج، وتتخصص المهام و الوظائف الرئيسية لهذه المديرية فيما يلي :

- 1- اهتمام المدير العام بإدارة النوعية الكاملة، و هو ما تثبته شهادة الإيزو 9001 - 1994 المحصل

عليها.

2- تفعيل نشاط الوحدات بإجراء دورات تدريبية للعاملين.

3- ضمان تحسين و استمرار كفاءة المصانع باستعمال التقنيات و التكنولوجيا من أجل الحصول على منتج أحسن ،و أيضا من أجل تقديم أحسن الخدمات للعميل .

4- محاولة التقليل من شكاوى العملاء بتحسين نوعيات الإنتاج و وضع نظام مراقبة دائم لنوعية المنتج بتحليل النتائج الأولية و اختبار العينات المنتجة .

رابعا : مديرية المالية و المحاسبة :

تهدف هذه المديرية إلى السهر على حسن سير عمليات المحاسبة بواسطة تسجيل العمليات الجارية إلى غاية تحديد نتيجة النشاط كما تعمل على ترشيد استعمال الموارد المالية و احترام قواعد التسيير المالي والمحاسبي، وتسهر على التطبيق الحسن لكل عمليات المحاسبة للوحدة كما يوجد تعاون وتنسيق بين العمال الذين هم تحت مسؤولية مديرية المالية و المحاسبة.

خامسا : مديرية التخطيط و المراقبة:

كباقي المديريات تطلع مديرية التخطيط و المراقبة التنظيمية على عدة مهام نوجزها فيما يلي :

1- وضع تقديرات للميزانية المستقبلية: وذلك بتقدير القيم التالية :

أ- رقم الأعمال الذي تحدده المديرية تبعا لإتجاهات السوق أو حسب الطلبات الجارية ،و كذا حسب القدرة الإنتاجية للوحدة و أيضا حسب ما تمليه الإستراتيجية العامة للمجمع .

ب- كمية الإنتاج المتوقعة و التنبؤ بحالة الخزينة.

ج- كل ما يخص عمليات الشراء و التخزين أي التموين اللازم.

د- عدد العمال المتوقع إضافته أو تخفيضه.

2- متابعة و مراقبة ما تم تحقيقه خلال السنة المالية: وذلك عن طريق إعداد تقارير شهرية و أخرى كل ثلاثة أشهر، و من ثم تقرير سنوي عن ما تم إنجازه، وأخيرا وضع ميزانية حسابية تضم كل العمليات<sup>1</sup>.

سادسا : مديرية الإنتاج بالوحدة:

يوجد بالوحدة دائرتين للإنتاج، الأولى تقع تحت مسؤولية مدير مسبكة الفولاذ ، و الثانية تحت مسؤولية

مدير مسبكة الزهر،و تتولى كل دائرة المهام المنوط العمل بها.

<sup>1</sup> - الوثائق الرسمية للوحدة .

- 1- دائرة الإنتاج لمسبكة الفولاذ:** يتأصلها رئيس مصلحة يتولى مهمة تنظيم ومراقبة الأنشطة في مختلف ورشات المسبكة بالإضافة إلى تقسيم الوظائف بين رؤساء الورشات، وكذا المتابعة و المراقبة الدائمة للإنتاج في الوقت المناسب و بالنوعية و الكمية المطلوبة، بالإضافة إلى مراقبة تقارير الإنتاج قبل إرسالها إلى مصلحة الدفع والعمل بالتعاون مع المصالح الأخرى مثل : مصلحة البيع ، المراقبة، تسيير المخزون والصيانة.... إلخ.
- 2- دائرة الإنتاج لمسبكة الزهر:** يتولى رئيس مصلحة المسبكة الإشراف على ثلاث ورشات تتمثل في: ورشة الصهر، ورشة القولية، ورشة التهيئة و الإنهاء، وكل واحدة من هذه الورشات تقع تحت مسؤولية رئيس يتولى تنظيم و متابعة عمليات الإنتاج المختلفة.

**سابعاً: دائرة التموين و تسيير المخزون:**

يهدف قسم التموين إلى إيجاد سياسة فعالة و ناجحة تسمح للوحدة بالإنتاج في أحسن الظروف ولن يأتي ذلك إلا بالتسيير الجيد لعملية الشراء و كذا التخزين، فتوفير عملية شراء المواد الضرورية هدف لتحقيق الإنتاج الكمي والنوعي، أما التخزين فتتجنب به الوحدة الإنتاجية توقفات الإنتاج الاضطرارية الناتجة عن نفاذ مواد و لوازم الإنتاج ، أما عن مهام و مسؤوليات القسم فتتجلى في النقاط التالية :

- 1- وضع ميزانية مستقبلية لإحتياجات الدورة من مواد و لوازم .
- 2- المتابعة الشهرية للأسعار في السوق والقيام بعمليات الجرد الدائم لتحديد المخزون الباقي خلال الدورة.
- 3- تبادل المعلومات بين مصلحة الشراء و تسيير المخزون لتحديد أهم المستلزمات .

**ثامناً : دائرة الصيانة المركزية و التصنيع الميكانيكي:**

يوجد بالجزائرية للسباكة بتيارت مصليحتين للصيانة الأولى تابعة لقسم الإنتاج في مسبكة الزهر، والأخرى تابعة لمسبكة الفولاذ، ودور هاتين المصليحتين يتمثل في المهام التالية :

- 1- حل المشاكل المتعلقة بوسائل الإنتاج لمنع أو على الأقل تخفيض عدد حالات التوقف على الإنتاج .
- 2- تشمل الصيانة جميع التجهيزات و الآلات حسب الحاجة .
- 3- و عن نظام الصيانة المعتمد من طرف وحدات الإنتاج نجد الصيانة الدورية و التي تتم بعد التوقف الذي يطرأ على الآلة ، كما يستعمل نظام الصيانة الوقائي للتقليل من حالات التوقف و ذلك في شهر أوت بالتحديد .
- 4- هناك حالات تتطلب شراء الآلة، إذ أن الصيانة يصبح لها أثر سلبي على كفاءة أداء الآلة بصفة خاصة و الوحدة بصفة عامة و تنعكس سلبياً على أداء العمال .

هذا وتتوفر الوحدة على مخطط للصيانة توكل له مهمة تحديد مدى احتياج الآلة للصيانة في المستقبل.

تاسعا : مصلحة الدراسة و الأساليب :

- تهتم بالدراسات التقنية للمنتجات والوسائل الضرورية للحصول على الجودة و النوعية المناسبة ، كما تعنى بمجموعة من الأنشطة و الوظائف متمثلة في ما يأتي :
- 1- تحضير التقرير الشهري للمصلحة .
  - 2- إجراء الدراسات و تطبيق إقتراحات التحسين للنوعية و التكنولوجيا المستعملة.
  - 3- تحديد الوسائل التي تساعد على التحسين الدائم للنوعية و كذا النتائج المحصل عليها .
  - 4- تقييم الوحدات المنتجة حسب النظام المعمول به .
  - 5- تحديد وسائل الإنتاج بشكل تام و كامل و وضع معايير نوعية الإنتاج<sup>1</sup> .

### المبحث الثاني: دراسة وتحليل الوضعية المالية لمؤسسة السباكة – تيارت –

تقاس الوضعية المالية لأي مؤسسة بمدى قدراتها على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها ومدى إمكانياتها لخلق عوائد مالية تساعد في تطوير نشاطها وتوسيعه من جهة أخرى، مما يضمن لها البقاء و الإستمرارية وذلك باستخدام المعلومات المتحصل عليها من نشاط المؤسسة، ولمعرفة الوضعية المالية لمؤسسة السباكة (ALFET) نعتمد على أهم المؤشرات المالية باستخدام المعلومات المحاسبية و المالية المتاحة خلال الفترة (2009-2013).

#### المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) لفترة (2009-2013)

إن الميزانية المالية تحتوي جانبين، جانب الأصول وهو يمثل استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، وجانب الخصوم الذي يمثل مجمل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة، وعليه نقوم من خلال هذا المطلب بعرض ودراسة الميزانية المالية لمؤسسة (ALFET) من سنة 2009 إلى 2013 حيث يتم ترتيب عناصر الأصول والخصوم وفقا لمبدأ السيولة والاستحقاق وتكون هذه العناصر بالقيمة الصافية لتعذر الحصول عليها بالقيمة الحقيقية.

#### أولا: جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) للفترة (2009-2013)

تبعا لمبدأ ترتيب عناصر الأصول حسب درجة السيولة، يتم عرض جانب الأصول للميزانية المالية الجدول التالي:

<sup>1</sup> - الوثائق الرسمية للوحدة .

الجدول رقم (3-1): أصول الميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) لفترة (2009-2013)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2013	2012	2011	2010	2009	السنوات البيان
4206414.19	4256794.60	4322950.91	4333820.44	4362020.23	الأصول الثابتة
4197586.18	4249469.71	4299123.83	4331529.06	4352729.62	الإستثمارات
300874.35	300909.05	300779.17	300792.86	309937.74	- تبتيتات معنوية
3876951.3	3929578.55	3981370.99	4029484.14	4042641.94	- تبتيتات عينية
878145.65	878145.65	878145.65	878145.65	878145.66	- أراضي
2714346.33	2767405.67	2820465.02	2878064.32	2898172.48	- مباني
284459.32	284027.23	282760.32	273274.17	266323.80	- تبتيتات عينية أخرى.
19760.53	18982.11	16973.67	1252.05	149.94	- تبتيتات مالية
1713.82	2521.13	1173.53	416.60	149.94	- قروض
					وأصول مالية غير جارية.
18046.71	16460.98	15800.14	835.45	-	- ضرائب مؤجلة على الأصول
8828.01	7324.89	23827.08	2291.38	9290.61	استثمارات أخرى
8828.01	7324.89	2224.08	2291.38	4654.90	مخزون الأمان
4349.52	3391.41	2187.33	2291.38	4654.90	- مواد ولوازم
4478.49	3933.48	36.75	-	-	- بضاعة
-	-	21603	-	4635.71	- الزبائن المشكوك فيهم
1010544.64	986736.12	1329482.73	652114.45	540512.04	الأصول المتداولة
391656.90	380313.85	318703.54	242497.24	276618.73	قيم الاستغلال
144804.51	109655.59	70723.67	74088.24	150508.56	- المواد الأولية واللوازم
111534.80	127182.52	1188.25	63762	-	- بضاعة

132632.91	142055.74	160040.62	104647	103762.87	- منتجات نهائية
3585.68	1420	86751	_	22347.3	- منتجات نصف مصنعة
556804.42	500062.37	936881.02	399865.07	231301.99	قيم قابلة للتحقيق
536849.28	490484.71	479064.87	375302.13	227150.02	- الزبائن
9573.41	7834.58	457810.14	24562.94	4151.97	- المدينون الآخرون
10381.73	1743.07	6.01	_	_	- الضرائب وما شابهها
62083.312	106359.90	73898.17	9752.14	32591.32	القيم الجاهزة - الخزينة
5216958.83	5243530.72	5652433.64	4985934.89	4902532.27	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية المحاسبية والتقارير المالية لفترة (2009-2013) من طرف مؤسسة السباكة (تيارت).

نظرا لقدرة التخزين التي تتمتع بها المؤسسة فإنها تكون مخزون الأمان من المواد و اللوازم يقدر بنسبة 3% من إجمالي المواد و اللوازم حتى لا يكون إنقطاع في التموين،ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الزبائن المشكوك فيهم بلغ ما قيمته 4635.71دج في سنة 2009 ولكن تم تسديده خلال سنة 2013،بينما كان هناك زبائن آخرون لم يسددوا في سنة 2011 وتم تسديد في شهر أوت 2012 كل ما عليهم.

#### ثانيا: جانب الخصوم للميزانيات المالية للفترة (2009 – 2013)

بنفس الطريقة نعتد على الميزانية المحاسبية وتبعاً لمبدأ ترتيب عناصر الخصوم حسب درجة الاستحقاق، يتم عرض جانب الخصوم للميزانية المالية وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) لفترة (2009-2013)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2013	2012	2011	2010	2009	السنوات البيان
2877918.85	2841801.42	2494077.21	2288265.38	1805434.99	الأموال الدائمة
1567372.69	1544306.62	1547551.31	1180033.08	1166528.90	الأموال الخاصة
1200000.00	1200000.00	1200000.00	1200000.00	1200000.00	- رأس المال تم إصداره
452000.00	-	-	-	-	- Autres fonds propres
66520.97	54549.55	-	-	-	- علاوات واحتياطيات
36766.07	25671.41	83465.65	20184.83	67665.73	- نتيجة صافية/حصة المصنع
-187914.34	-187914.34	-187914.34	-40151.75	-101136.83	- ترحيل من جديد
-	452000.00	452000.00	-	-	- concours définitif
1310546.16	1297494.8	946525.9	1108232.3	638906.09	الديون طويلة الأجل
1216025.68	1204415.13	844000.00	1068966.54	586365.86	- قروض وديون مالية
8318.00	12755.00	28465.00	30306.00	30306.00	- موردو التثبيتات
1270	810.00	-	-3877.39	-	- ضرائب مؤجلة
84932.47	79514.66	74060.90	12837.16	22234.23	- مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
2339039.98	2401729.3	3158356.43	2697669.51	3097097.28	ديون قصيرة الأجل

173926.00	193455.50	261414.05	268623.46	268125.07	- موردون وحسابات أخرى
99418.45	135171.06	395440.43	77391.30	155879.61	- الضرائب
2065695.53	2073102.74	2501501.95	2269951.81	2575977.40	- ديون أخرى
-	-	-	81702.94	97115.20	- خزينة سلبية
5216958.83	5243530.72	5652433.64	4985934.89	4902532.27	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانية المحاسبية والتقارير المالية لفترة (2009-2013) من طرف مؤسسة السباكة بتيارت.

ثالثا: الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة (ALFET) لفترة (2009 - 2013)

1- الميزانيات المالية المختصرة لجانب الأصول لفترة (2009 - 2013):

يمكن اختصار الميزانية المالية بالنسبة لجانب الأصول في الجدول التالي:



الشكل رقم (3-2): تمثيل جانب الأصول للميزانيات المالية المختصرة لفترة (2009 – 2013):



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة لجانب الأصول .

التعليق :

من خلال الميزانية المختصرة لمؤسسة السباكة في الفترة (2009-2013)، و التمثيل بالدوائر النسبية لتركيبية أصولها نلاحظ وبشكل عام أن المؤسسة تعرف استقرار نسبي على مستوى الأصول، حيث كانت نسبة الأصول الثابتة أكبر من الأصول المتداولة، وفيما يخص تطور أصولها كانت هناك زيادة في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 قدرة بنسبة 13.13% في انخفضت في سنتي 2012 و 2013.

وبالنسبة للأصول المتداولة نلاحظ أن هناك تطور خلال الفترة (2009-2013) وهذا راجع إلى الزيادة في نسبة القيم القابلة للتحقيق، حيث كانت نسبة الزيادة 8 % في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010، في حين انخفضت خلال سنتي 2012 و 2013 بسبب انخفاض القيم القابلة للتحقيق.

**2- الميزانيات المالية المختصرة لجانب الخصوم لفترة (2009 - 2013):**

يمكن اختصار الميزانية المالية بالنسبة لجانب الخصوم في الجدول التالي:



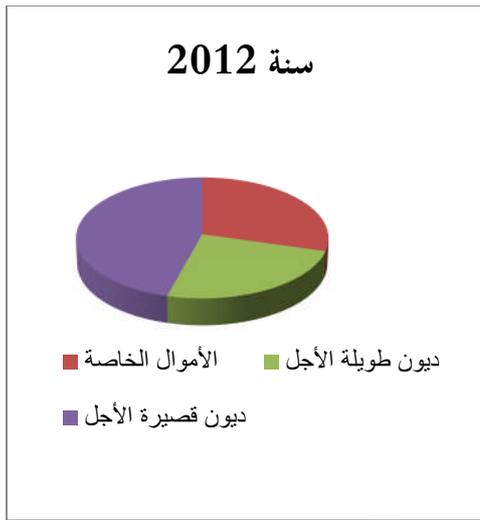
الشكل رقم (3-3): تمثيل جانب الخصوم المالية لفترة (2009 – 2013):



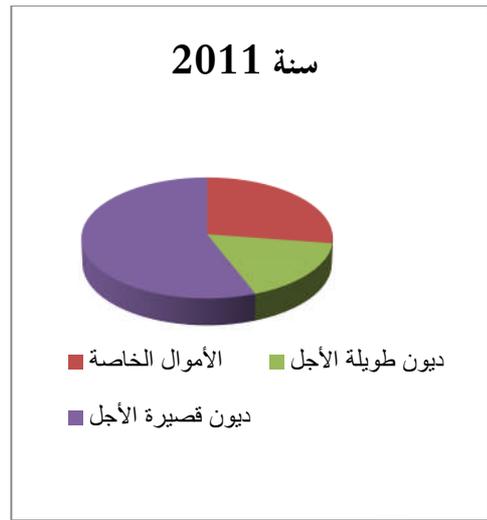
2



1



4



3



5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المختصرة لجانب الخصوم .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) وتمثيل الخصوم بالدوائر النسبية، أن المؤسسة حافظت على نسبة الأموال الخاصة، ففي سنة 2009 كانت نسبتها 23.79% وفي سنة 2010 كانت نسبتها 23.66% أما في سنة 2013 قدرة نسبتها 30.04% وفيما يخص الديون طويلة الأجل ارتفعت نسبتها سنة 2010 (22.23%) مقارنة بسنة 2009 (13.03%)، وعادة لتتخفف من جديد بنسبة 16.75% سنة 2011 وبعدها عرفت تزايد بنسب قليلة سنة 2012 و2013.

وبالنسبة للديون قصيرة الأجل لاحظنا أنها تستحوذ على نسبة معتبرة من الخصوم، إلا أنها عرفت انخفاض من سنة إلى أخرى حيث أصبحت نسبتها 44.84% في سنة 2013 بعد أن كانت نسبتها 63.18% في سنة 2009.

المطلب الثاني: تحليل ودراسة هيكل رأس المال العامل لمؤسسة (ALFET)

لمعرفة الوضعية المالية نعلم في تحليلنا للتوازن المالي لمؤسسة السباكة، على دراسة هيكل رأس المال العامل بمختلف أنواعه .

أولاً: حساب رأس المال العامل لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة المدروسة (2009-2013):

سنحاول حساب رأس المال العامل بإحدى الطريقتين:

1- من منظور أعلى الميزانية: ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الجدول رقم (3-5): حساب رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
2877918.85	2841801.42	2494077.21	2288265.38	1805434.99	الأموال الدائمة
4206414.19	4256794.60	4322950.91	4333820.44	4362020.23	الأصول الثابتة
-1328495.34	-1414993.18	-1828873.7	-2045555.06	-2556585.24	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الميزانية المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل كان سالبا خلال الفترة (2009-2013)، وهذا يعني أن الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة مما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة مغطاة بالديون قصيرة

الأجل، وهذا خطر على قاعدة التوازن للمؤسسة من شأنه أن يجعل المؤسسة تواجه مصاعب في أوقات استحقاق الديون، خاصة عندما تكون سرعة دوران رأس المال بطيئة لدرجة أنها تصبح غير قادرة على تحقيق سيولة نقدية لخدمة الدين.

**2- من منظور أسفل الميزانية:** يعبر عن الفرق بين الأصول المتداولة و القروض قصيرة الأجل، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{أصول متداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

الجدول رقم (3-6): حساب رأس المال العامل من منظور أسفل الميزانية

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
1010544.64	986736.12	1329482.73	652114.45	540512.04	الأصول المتداولة
2339039.98	2401729.3	3158356.43	2697669.51	3097097.28	ديون قصيرة الأجل
-1328495.34	-1414993.18	-1828873.7	-2045555.06	-2556585.24	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل كان سالبا خلال الفترة (2009-2013)، وهذا يعني أن الأصول المتداولة أقل من الديون قصيرة الأجل وفي هذه الحالة تكون الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير، كما يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات الثابتة باستخدام مواردها الدائمة، مما يعني أنها بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو التقليل من مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية، أي ينبغي عليها التنازل عن جزء من الاستثمارات و الحصول على قروض طويلة الأجل لتصحيح مسار رأس المال العامل.

ثانيا: حساب أنواع رأس المال العامل لمؤسسة السباكة خلال الفترة المدروسة (2009-2013)

**1- حساب رأس المال العامل الخاص:** يعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الجدول رقم (3-7): رأس المال العامل الخاص لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة  
(2013-2009)

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
1567372.69	1544306.62	1547551.31	1180033.08	1166528.90	الأموال الخاصة
4206414.18	4256794.60	4322950.91	4333820.44	4362020.23	الأصول الثابتة
-2639041.49	-2712487.98	-2775399.6	-3153787.36	-3195491.33	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل الخاص خلال الفترة (2009-2013) كان سالبا، مما يعني الأموال الخاصة كانت أقل من الأصول الثابتة وهذا ما يدل على أن الأموال الخاصة في المؤسسة لا تغطي الأصول الثابتة التي تمتلكها، ولهذا تلجأ المؤسسة دائما للإعتماد على الإقتراض وهو مؤشر سلبي يدل على التبعية للأطراف الخارجية.

2- حساب رأس المال العامل الأجنبي: يعطى رأس المال العامل الأجنبي بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{الديون الطويلة الأجل} + \text{الديون القصير الأجل}$$

الجدول رقم (3-8): رأس المال العامل الأجنبي لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة

الوحدة  $10^3$  دج

(2013-2009)

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
1310546.16	1297494.8	946525.90	1108232.3	638906.09	الديون الطويلة الأجل
2339039.98	2401729.3	3158356.43	2697669.51	3097097.28	الديون القصير الأجل
3649586.14	3699224.1	4104882.33	3805901.81	3736003.37	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية.

عند مقارنة رأس المال العامل الأجنبي مع الأموال الخاصة نجد أن المؤسسة ليس لديها استقلالية مالية لكون الديون أكبر من الأموال الخاصة، إلا أننا ننصح المؤسسة أن لا تنظر إلى الديون نظرة سلبية على أنها عبء بدل فرصة مالية يجب استغلالها لتوليد الأرباح.

**3- حساب رأس المال العامل الإجمالي:** يعطى رأس المال العامل الإجمالي بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

**الجدول رقم (3-9): رأس المال العامل الإجمالي لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013)**

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
391656.90	380313.85	318703.54	242497.24	276618.73	قيم الاستغلال
556804.42	500062.37	936881.02	399865.07	231301.99	قيم قابلة للتحقيق
62083.31	106359.90	73898.17	9752.14	32591.32	قيم جاهزة
1010544.63	986736.12	1329482.73	652114.45	540512.04	رأس المال العامل الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية.

نلاحظ من خلال الجدول عند مقارنة رأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة مع الأصول الثابتة، أنه أقل بكثير وهذا راجع إلى أن المؤسسة صناعية، وعند مقارنته مع رأس المال العامل الأجنبي نجده أيضا أقل بكثير من هذا الأخير، مما يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة.

### المطلب الثالث: تحليل ودراسة السيولة في مؤسسة (ALFET)

لا يمكن اعتبار رأس المال العامل لوحده كاف لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، لذا يجب دراسة وتحليل السيولة في المؤسسة من خلال استخدام مؤشر الاحتياج في رأس المال العامل ومؤشر الخزينة.

**أولا: حساب الاحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013)**  
يعطى الاحتياج في رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل (BFR) = [الأصول المتداولة - القيم الجاهزة] - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

الجدول رقم (3-10): احتياج رأس المال العامل لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2013-2009)

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
391656.90	380313.85	318703.54	242497.24	276618.73	قيم الاستغلال
556804.42	500062.37	936881.02	399865.07	231301.99	قيم قابلة للتحقيق
2339039.98	2401729.3	3158356.43	2697669.51	3097097.28	ديون قصيرة الأجل
-	-	-	81702.94	97115.20	السلفات المصرفية
-1390578.66	-1521353.08	-1902771.87	-1973604.26	-2492061.36	BFR

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاحتياج في رأس المال العامل كان سالبا خلال 5 سنوات، وهذا ما يعني أن موارد دورة الاستغلال كانت أكبر من استخداماتها، أي أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال، كما نلاحظ أن قيمة احتياج رأس المال العامل في تزايد مستمر من سنة لأخرى وهذا راجع إلى انخفاض في ديون قصيرة الأجل، وفي هذه الحالة ننصح المؤسسة أن تحاول جعله يقترب من الصفر حتى تكون في حالة صحية.

ثانيا: حساب الخزينة الصافية لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2013-2009):

يتم حساب الخزينة بإحدى الطريقتين:

1- الطريقة الأولى: الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

وسوف يتم حساب الخزينة الصافية بهذه الطريقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): الخزينة الصافية لمؤسسة ALFET خلال الفترة (2009-2013)

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
62083.31	106359.90	73898.17	9752.14	32591.32	قيم جاهزة
0	0	0	81702.94	97115.20	السلفات المصرفية
62083.31	106359.90	73898.17	-71950.80	-64523.88	الخبزينة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة.

2- الطريقة الثانية: الخزينة = رأس المال العامل - الاحتياج في رأس المال العامل

وسوف يتم حساب الخزينة الصافية بهذه الطريقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): الخزينة الصافية لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013)

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013	سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	سنة 2009	
-1328495.34	-1414993.18	-1828873.7	-2045555.06	-2556585.24	FR
-1390578.66	-1521353.08	-1902771.87	-1973604.26	-2492061.36	BFR
62083.31	106359.90	73898.17	-71950.80	-64523.88	الخبزينة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة.

نلاحظ أن الخزينة الصافية خلال الفترة (2009 - 2010) كانت سالبة، وهذا ما يعني أن المؤسسة كان لديها رأس المال العامل سالب، لكنه أكبر من حيث القيمة المطلقة من الاحتياج في رأس المال العامل، مما أدى إلى وجود خزينة سلبية أي أن الاحتياجات أكبر من الموارد المالية. في حين نلاحظ أن هناك تحسن في وضعية الخزينة خلال فترة (2011 - 2013)، وهذا راجع لكون رأس المال العامل سالب وأقل من حيث القيمة المطلقة من الاحتياج في رأس المال العامل، مما أدى إلى وجود خزينة موجبة.

## المبحث الثالث: سياسات تسيير الاحتياج في رأس المال العامل في

### مؤسسة (ALFET)

يعد تسيير الاحتياج في رأس المال العامل من الأنشطة الرئيسية والمهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي تتمكن من البقاء والنمو، ولذا ينبغي عليها أن تحدد العوامل المؤثرة على هذه السياسات وتعزيز الاتجاهات الايجابية لها ومعالجة الجوانب السلبية لها .

### المطلب الأول: سياسة تسيير قيم الاستغلال في مؤسسة السباكة (ALFET)

على اعتبار أن مؤسسة السباكة مؤسسة صناعية فهي تحتاج إلى مواد أولية وتوفر قطع الغيار الخاصة بالآلات لتفادي تعطيل الوحدات، وسير العملية الإنتاجية فتضطر لتخزينها.

#### أولاً: سياسة تسيير المخزون:

تعتبر المؤسسة الوطنية للسباكة المخزون وسيلة تستعملها لمواجهة الظروف المحيطة بها من ناحية العرض والطلب كما أنه يسمح لها بتقليل التكاليف واستمرارية لإنتاج، فهي كغيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تولي اهتماما لتسيير المخزونات واعتباره العنصر الأكثر أهمية بحيث تعتمد عليه بشكل كبير في نشاطها الصناعي، ويكون بكميات كبيرة وذات تكلفة لذلك تخصص وقت كبير لتسييره وتستعمل طرق كمية وتعمل على التخطيط للمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه.

#### 1- تحليل مستوى المخزون في المؤسسة الوطنية للسباكة: ونجد تحليلين هما:

أ- تحليل مستوى مخزون المنتجات : تفضل مؤسسة السباكة الاحتفاظ بالمخزون في حدوده الدنيا أو عدم الاحتفاظ به نهائيا، حيث تقوم بمعرفة مدى قدراتها على تلبية الطلبات من حيث السعر والكمية أي معرفة إذا كان هناك أسعار متفق عليها وكميات قادرة على إنتاجها وأجال ملائمة لتلبية هذه الطلبات كما أنها تقوم بمقارنة مستوى المخزون برقم أعمالها وبالمبيعات المتوقعة، فهي على الأغلب تقوم بتسليم المنتجات فور انتهائها حتى لا تتحمل تكاليف تخزينها .

ب- تحليل مستوى مخزون المواد الأولية واللوازم : تعتمد المؤسسة على تقنيات لتحديد حجم المخزون حتى لا يتم الاحتفاظ بأكثر من رقم للطلب الذي سوف يتحقق، ما يعني رأس مال عاطل وتكاليف مرتفعة، كما أن عدم وجود مخزون كافي يعني ضياع فرصة تحقيق أرباح للمؤسسة بسبب عدم القدرة على الوفاء بالطلب الفعلي، ومن بين التقنيات المستعملة من قبل المؤسسة نجد:

- تقنية الكمية المثلى: تقوم المؤسسة بإعداد موازنة للتمويل بعد دراسة التوقعات، ويتم تحديد كمية غير مبالغ فيها ولا مقلل فيها وتحدد وفق العناصر التالية:

- تحديد عدد الطلبيات: عدد طلبيات التموين في المؤسسة هو أربع مرات خلال السنة ، حتى لا يكون هناك تأخير في التموين بسبب زيادة الاستهلاك خاصة وأن المؤسسة تقوم بتجريب المنتجات وهذا ما يؤدي إلى تكسيروها وإعادة إنتاج منتجات أخرى جديدة وهذا ما يؤدي بدوره إلى خفض مخزون المادة الأولية مما يدفع المؤسسة إلى زيادة التموين .
- تحديد فترة التموين: يتم تحديدها بالإعتماد على جدول التموين الرئيسي والذي يقسم إلى أربعة فترات ومدة كل فترة هي ثلاثة أشهر .
- مخزون الأمان : يقدر بنسبة 3% من مخزون المواد واللوازم والبضاعة حتى لا يكون هناك انقطاع في الإنتاج.

أحيانا تواجه المؤسسة ظروف اضطرارية كأن تكون هناك طلبيه على منتجاتها أكبر من المتوقع ،وفي هذه الحالة لا تستطيع المؤسسة أن ترفض تلبية هذه الطلبية ،وعندها لا تلتزم بعدد طلبيات التموين المعتادة مما يجعلها تزيد من عددها ،وبالتالي يؤدي ذلك إلى تقليل فترة التموين .

– تقنية الوقت المناسب : تعمل مصلحة التخزين على التوفيق بين تزامن وقت الشحن مع وصول المواد المطلوبة إلى المؤسسة في الوقت المناسب، ويتم هذا من خلال التنسيق بين قسم التموين ،قسم الإنتاج،قسم التخزين والمورد<sup>1</sup> .

### ثانيا : سياسة مراقبة حركة المخزونات :

تعتمد المؤسسة في مراقبة حركة المخزونات على :

**1- طريقة تخطيط المواد المطلوبة :** تقوم المؤسسة بمراقبة حركة المخزونات من خلال معرفة كمية وتوقيت استخدام المواد الخام وقطع الغيار المطلوبة ،وهذا باستخدام بطاقة المخزون التي يحدد فيها الكمية والسعر الوحدوي، و تسمح لنا بمعرفة الكمية المتبقية والكمية المستعملة، وبالنسبة للمنتجات يتم استخدام جدول الإنتاج الذي يحدد فيه كمية المنتجات والوحدات المصنعة خلال الشهر وهذا ما يسمح لها بتقدير موازنة التموين وتحديد الكميات اللازمة .

**2- عملية الجرد:** تقوم المؤسسة بعملية الجرد الدوري لحركة المخزونات والذي يكون خلال السداسي فهو يسمح لها بمقارنة المخزون الحقيقي مع المخزون المحاسبي لمعرفة الفوارق حتى لا يكون هناك خسائر في المخزونات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - مقابلة شخصية مع مسؤول قسم التموين وتسيير المخزون،برهام.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف قسم المالية والمحاسبة ( طالب وفيقة ).

### المطلب الثاني: سياسة تسيير القيم القابلة للتحقيق في مؤسسة السباكة (ALFET)

تعتبر القيم القابلة للتحقيق توظيفا للأموال في الآجال القصير وهي أموالا مجمدة لها تكاليفها تقاس بالفرصة الضائعة، لذا ينبغي على مؤسسة السباكة أن تقوم بإتباع سياسة لتسييرها وفي هذه الدراسة نسلط الضوء على أهم عنصر ألا وهو الزائن لمعرفة السياسة المتبعة لتسييره.

#### أولا: سياسة تسيير الزائن:

يعتبر حساب الزائن أهم عنصر يحظى باهتمام المسيرين، لذا يتم العمل على تسييره وذلك من خلال وضع أسس لاختياره وتسطير سياسة لمنح الائتمان وتنظيم عملية تسديد حقوق المؤسسة حتى لا تتأثر بالعوامل الفصلية والدورية .

**1- سياسة اختيار العميل :** تسعى مؤسسة السباكة إلى تحقيق أكبر حجم من المبيعات وذلك من خلال جلب أكبر عدد من الزائن مراعية في ذلك نوعية الزائن الذين تتعامل معهم من خلال انتقائهم، فهي تعتمد على الخبرة السابقة بالنسبة للزائن الذين سبق وأن تم التعامل معهم، وفيما يخص الزائن الجدد فهي تقوم بدراسة ملفاتهم و تجميع معلومات عنهم من عدة مصادر أهمها:

أ- مصادر داخلية: الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الزبون، وكذلك إجراء مقابلة مع الزبون .

ب- مصادر خارجية: وتمثل في المؤسسات المالية والاقتصادية التي تتعامل معها .

إن عملية تجميع المعلومات قد تطول أحيانا وهذا ما يؤدي إلى عدم الإستجابة في الوقت الممنوح مما يدفع الزبون إلى التنازل عن الطلب، لذا ينبغي على المؤسسة تقصير فترة الدراسة حتى لا يتم خسارة الزائن وبالتالي قلة المبيعات .

**2- السياسة الائتمانية المتبعة من طرف مؤسسة السباكة :** تقوم مؤسسة السباكة بمنح الائتمان للزائن دون أن تتمادى في البيع الآجل حتى لا تتأثر بشكل سلبي ولا يتعاظم الخطر أكثر عندما يصعب تحصيل الأموال، مما يؤدي بها إلى خسائر في الأموال الموظفة، لذا تقوم بوضع مجموعة من الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الزبون حتى يتمكن من الاستفادة من الائتمان وهي كالاتي :

أ - السمعة الائتمانية.

ب - قدرته على الدفع في التاريخ المحدد .

ج - المركز المالي .

د - وجود ضمان للوفاء بالتسديد <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مقابلة شخصية مع مسؤولة قسم التحصيل ، بوحادر مخطارية.

**3 - سياسة التحصيل:** تتبع مؤسسة السباكة ضوابط وإجراءات لتحصيل ديونها بسرعة ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي :

**أ - المراجعة الدورية :** تقوم المؤسسة بمراجعة الحسابات شهريا وتستخدم رزنامة تحدد فيها تاريخ الاستحقاق لكل زبون، ويتم فيها تصنيف الزبائن حسب الأولوية فهناك زبائن رئيسيين هم الزبائن المتعاقد معهم وهم في الأغلب الذين يشترون المنتج الرئيسي (كريات التكسير) وبكميات كبيرة ، يقومون بتسديد أقساط محددة من طرفهم في آخر كل شهر أو أنهم يدفعون كامل المبلغ في آخر المدة وهذا حسب اختيارهم ، وأما الزبائن العاديون فهي تمنحهم فترة محددة.

**ب - الخصم النقدي:** تحدد المؤسسة الخصم النقدي بنسبة 2% يمنح للزبائن في حالة التسديد خلال فترة الائتمان .

**ج - مدة الائتمان :** تختلف فترة الائتمان حسب اختلاف الزبائن فنجد :

- الزبائن الدائمون : والتي تكون متعاقدة معهم وهم يطلبون كميات كبيرة تمنحهم مدة ثلاثة أشهر كفترة ائتمان ، وفي حالة تعذر الأمر عليهم ولم يستطيعوا دفع المستحقات ، تمنحهم المؤسسة مدة ثلاثة أشهر أخرى.

- الزبائن العاديون : فهم يشترون حسب الحاجة وبكميات معتبرة فهي تمنحهم مدة شهر لتسديد ، وأحيانا تقوم بتمديدتها إلى ثلاثة أشهر مراعاة لظروفهم.

**د - الهدايا:** تقوم المؤسسة بمنح زبائنها هدايا وامتيازات في حالة الشراء بكميات كبيرة وفي حالة السداد المبكر وهذا من أجل تشجيعهم على الاستمرار في التعامل معها .

**هـ- أساليب التحصيل:** تتبع المؤسسة عدة أساليب لتحصيل مستحقاتها ومن أهم هذه الأساليب منها :

- الدفع نقدا ويكون مباشرة بعد تسلم المنتج والفاتورة ويكون هذا عند شراء كميات قليلة .

- يتم تسديد المستحقات عن طريق الشيكات .

هناك حالات تضطر المؤسسة إلى استخدام أساليب أكثر تشددا فيما يخص الزبائن الذين يتمادون في تأخير أجل الدفع ، ومن هذه الأساليب :

- الإتصال هاتفيا أو عبر الفاكس :تقوم مسؤولة قسم التجارة بالاتصال هاتفيا أو عن طريق الفاكس بالزبائن ومطالبتهم بالدفع أكثر من مرة .

- إرسال شخص : في حالة أنهم لم يستجيبوا يتم إرسال شخص من طرف المؤسسة من أجل إقناعهم بالدفع و الإستفسار عن الأسباب التي أدت به إلى تأخير الدفع ، وفي حالة وجود أسباب مقنعة كوجود

صعوبات مالية، ففي هذه الحالة تمنحه المؤسسة فترة للدفع تزيد عن السنين ، وأما إذا لم تكن هناك أسباب مقنعة والتأخير غير مبرر يتم إرسال رسالة تحذيرية لإبلاغه بمقاضاته .

- اللجوء إلى القضاء كحل أخير تلجأ المؤسسة إلى القضاء من أجل مطالبتهم بدفع حقوقها ، ولكن هذه الحالة لم تصادفها المؤسسة نتيجة لوجود علاقة طيبة بين المؤسسة والزبائن.

**4- الإجراءات الوقائية لتفادي ظاهرة عدم الدفع:** تقوم المؤسسة بوضع إجراءات حتى تتفادي الوقوع في الخسائر الناتجة عن ظاهرة عدم الدفع والتي تتمثل هذه في مايلي :

- مطالبة الزبائن بدفع جزء من المبلغ عند تقديم الطلب ، وهذا من أجل التقليل من ظاهرة التخلف على المنتج فهو يقوم بتركه دون أن يدفع وهذا ما يكلف المؤسسة خسائر وهذه الحالة واجهتها المؤسسة كثيرا.

- تطبيق عقوبة على الزبائن الذين لم يحترموا مواعيد التسديد وهي تقدر بنسبة 5% .

- تهديدهم بعدم التعامل معهم مرة أخرى إذا ما كان هناك تأخير في السداد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: سياسة تسيير القروض قصيرة الأجل لمؤسسة السباكة (ALFET)

تعتمد المؤسسة في تسريع دورة الاستغلال على وجود موارد مالية خارجية قصيرة الأجل لتمويل الدورة وهي واجبة السداد خلال تاريخ محدد لا يتجاوز السنة. ونجد أنه كلما كانت هذه الموارد كبيرة أتاحت للمؤسسة فرصة لتوسيع نشاطها، لذا تسعى مؤسسة السباكة لتسيير هذه الموارد كما ينبغي .

#### أولا: سياسة تسيير القروض البنكية:

تعتمد مؤسسة السباكة على القروض البنكية قصيرة الأجل بشكل كبير لتمويل احتياجاتها واستمرارية نشاطها، حيث يتم الحصول عليها بعد الخضوع لشروط البنكية التي كانت المؤسسة قادرة على تجاوزها وبالأخص سياسة تقديم الضمانات البنكية فهي قادرة على تقديم الضمانات المطلوبة رغم كبر حجم هذه الضمانات وهذا ما مكنها من الحصول على قروض جديدة، فهي تعتمد بشكل كبير على البنك الوطني الجزائري في جلب القروض وهذا لوجود علاقة قوية بينهما مبنية على الثقة، وهذا لكون مؤسسة السباكة ملتزمة في تسديد المستحقات فهي تعمل على تنظيم تواريخ استحقاق القروض باستخدام جدول إعادة الديون الذي يحتوي على تاريخ الاستحقاق والمبلغ المستحق الذي سيتم تسديده، ويتم مراجعته دوريا ودفع الأقساط شهريا ومبلغ القسط تختلف قيمته من سنة لأخرى، وفي بعض الأحيان لا تلتزم بالتسديد في تاريخ المحدد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف مسؤولة مصلحة التجارة، جلاب فاطمة.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف مدير إدارة المستخدمين ، زين العابدين ويس .

ثانيا :سياسة تسيير المورد المتبعة من طرف مؤسسة السباكة:

يعتبر المورد بالنسبة لمؤسسة السباكة من أهم مصادر التمويل الخارجي ، فهي تقوم باختيار الموردين الذين تتعامل معهم وتفاوضهم من أجل تأخير السداد هي تتعامل مع أكثر من مورد واحد .

**1- الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة لاختيار مصدر التوريد:** هناك مجموعة من العوامل التي تعتمد عليها في عملية التقييم نجد منها ما هو ملموس ومنها ما هو غير ملموس.

**أ - العوامل الملموسة :** تتمثل في السعر والكمية والجودة ومواعيد التسليم وخدمة الصيانة والإصلاح.

**ب - العوامل غير الملموسة :** تتمثل في السمعة والمكانة ، الالتزام بإجراءات وتبادل المعاملات،وهي العوامل التي يصعب قياسها فتستند المؤسسة إلى التجارب السابقة أما التقييم الرسمي للموردين في الواقع العملي يتم على ثلاثة أسس وهي :

- التسليم في الوقت المناسب .

- مستوى الجودة المقدمة من طرفهم .

- سعر الشراء.

ويتم اختيار الموردين على أساس المفاضلة بين الموردين بتقييم أدائهم وقدراتهم على الوفاء بالتزاماتهم من حيث مستوى الجودة والصيانة والمتابعة وتسهيلات الائتمانية وتلبية الاحتياجات على جانبيين أساسيين هما :

- اختيار سياسة المفاضلة والمقارنة بين الموردين .

- تحديد مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة في التقييم .

**2- طرق التقييم :** يتم تقييم الموردين الحاليين والمرتبين باتصال قسم التموين والمشتريات بالموردين وتجميع المعلومات من خلال العروض المقدمة ،ويتم فحص وتقييم كل العروض لتحديد أفضل موردين وتعتمد المؤسسة على الخبرات السابقة للحصول على المعلومات اللازمة لتقييم وإعداد قائمة تحتوي مجموعة من العناصر المطلوبة ويتم التقييم على أساسها حيث يتم تقسيم الموردين إلى مجموعات أو فئات حسب الدرجات والتفديرات المحددة ويتم ترتيب الموردين حسب أفضلية الاختيار .

**3- السياسة المتبعة من طرف المؤسسة لإبطاء سداد المدفوعات :** تسعى المؤسسة إلى إبطاء سداد المدفوعات إلى الموردين من خلال التفاوض معهم لتمديد فترة الاستحقاق من خلال :

- إقناعهم بأنها ستستمر في التعامل معهم في حالة ما منح لها فترة أطول للتسديد .

- تتفق معه على شراء بكميات كبيرة إذا مسامح لها المورد بتأخير السداد .

- تصريح بوجود مورد آخر يمنحه سعرا أقل وعنده الجودة العالية ويمنحه فترة أطول حتى يكون المورد مجبرا على منحه فترة أطول وسعر مناسب ليستمر في التعامل معه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - مقابلة شخصية مع مسئول قسم المالية والمحاسبة، دحام.

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية على أرض الواقع من خلال إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لسباكة باعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة فتم تعريفها وتقديم هيكلها التنظيمي وأهم ما تتميز به، وحاولنا معرفة الوضعية المالية لهذه المؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي، وبالاعتماد على مجموعة من الوثائق المالية والمحاسبية وتحويلها إلى ميزانية مالية لفترة خمس سنوات ومن ثم تحليل هيكل رأس المال في المؤسسة من خلال دراسة مؤشر رأس المال العامل وكذلك دراسة وتحليل السيولة في المؤسسة من خلال حساب مؤشر الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية التي سمحت لنا بمعرفة أن المؤسسة غير متوازنة ماليا وهي تمول الأصول الثابتة بديون قصيرة الأجل هذا ما يعني أنها لم تحترم شروط التوازن المالي .

أما بالنسبة لسياسات المتبعة من طرف المؤسسة لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل نجد أنه خلال سنوات الدراسة كانت الديون قصيرة أجل أكبر من الأصول المتداولة هذا ما يعني أن الاحتياجات كانت مغطاة بالكامل أي أن المؤسسة استطاعت أن تسرع الدورة الاستغلالية وكانت قادرة على تحويل المواد الأولية وزيادة في حجم مبيعاتها وتحصيل حقوقها هذا ما أدى إلى وجود سيولة وهذا مفاده أن المؤسسة كانت لها سياسات مجدية لتسيير الأمتل للاحتياج في رأس المال العامل .

الجدول رقم (3-3): الميزانيات المالية المختصرة لجانب الأصول لفترة (2009 - 2013)

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

سنة 2013		سنة 2012		سنة 2011		سنة 2010		سنة 2009		السنة البيان
النسبة	المبلغ									
80.62%	4206414.19	81.18%	4256794.60	76.47%	4322950.91	86.92%	4333820.44	88.97%	4362020.23	الأصول الثابتة
19.38%	1010544.64	18.82%	986736.12	23.53%	1329482.73	13.08%	652114.45	11.03%	540512.04	الأصول المتداولة
7.51%	391656.90	7.26%	380313.85	5.65%	318703.54	4.86%	242497.24	5.64%	276618.73	قيم الاستغلال
10.68%	556804.42	9.54%	500062.37	16.58%	936881.02	8.03%	399865.07	4.73%	231301.99	قيم قابلة للتحقيق
1.19%	62083.31	2.02%	106359.90	1.30%	73898.17	0.19%	9752.14	0.66%	32591.32	قيم جاهزة
100%	5216958.83	100%	5243530.72	100%	5652433.64	100%	4985934.89	100%	4902532.27	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات المالية لفترة (2009 - 2013).

الجدول رقم (3-4): الميزانيات المختصرة لجانب الخصوم لفترة (2009 - 2013)

الوحدة  $10^3$  دج

سنة 2013		سنة 2012		سنة 2011		سنة 2010		سنة 2009		السنة البيان
النسبة	المبلغ									
55.16%	2877918.85	54.19%	2841801.42	44.12%	2494077.21	45.89%	2288265.38	36.82%	1805434.99	الأصول الدائمة
30.04%	1567372.69	29.45%	1544306.62	27.37%	1547551.31	23.66%	1180033.08	23.79%	1166528.90	الأموال الخاصة
25.12%	1310546.16	24.74%	1297494.80	16.75%	946525.90	22.23%	1108232.3	13.03%	638906.09	ديون طويلة الأجل
44.84%	2339039.98	45.81%	2401729.30	55.88%	3158356.43	54.11%	2697669.51	63.18%	3097097.28	ديون قصيرة الأجل
100%	5216958.83	100%	5243530.72	100%	5652433.64	100%	4985934.89	100%	4902532.27	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات المالية لفترة (2009 - 2013)

## الخاتمة

أثبتت العديد من الاقتصاديات الضخمة في دول العالم أنها تعتمد على نسيج مكثف من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي الدعامة الأساسية في تحقيق التنمية، رغم تعدد المفاهيم و الإختلاف في تحديد التعريف إلا أنها حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين، ولعل التسيير المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمثل الجانب الأساسي في هذا الإهتمام لتحسين وتطوير عملياتها المختلفة تماشياً مع التطورات البيئية المحيطة بها، من خلال التحكم في الموارد و الاستخدام الأمثل لها حتى تتمكن من مواجهة المشاكل التي تتخبط فيها سواء كانت تمويلية أو غير تمويلية.

إن تسيير الاحتياج في رأس المال العامل يمثل جزءاً هاماً من نشاطات التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهو أمر ضروري لبقاء المؤسسة، و حتى يكون تسيير أمثل لا بد من الاعتماد على التخطيط المالي ومبادئ التسيير المالي، ومن أجل وضعية مالية جيدة لهذه المؤسسات ينبغي توفر معلومات مالية صحيحة التي تبنى عليها القوائم المالية، مما يسمح لنا باتخاذ الإجراءات من خلال تحليل هذه المعلومات عن طريق حساب بعض مؤشرات التوازن المالي، والتي تكون أكثر دلالة وتوضح العلاقة بين مختلف العناصر التي على ضوءها يتم تسطير سياسات لتسيير الموارد المالية و الإستخدامات، من خلال تأخير المستحقات، زيادة سرعة دوران الزبائن، زيادة حجم مبيعاتها وزيادة دوران المخزون.

اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى:

فيما يخص الفرضية الأولى استطاعت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تبرهن على قوة الدور الذي تلعبه من خلال مساهمتها في تحقيق التنمية و توفير مناصب الشغل و الرفع من القيمة المضافة، وللوصول إلى هذه الأهداف انتهجت العديد من الدول سياسات مختلفة بغية تحسين أدائها و حصر المشاكل التي تعيق نشاطها والبحث عن آليات وسياسات لدعمها ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- الفرضية الثانية :

فيما يخص الفرضية الثانية المتمثلة في أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسعى دائماً إلى البقاء و الإستمرارية من خلال معرفة وضعيتها المالية واعتمادها على مؤشرات تسمح لها بإكتشاف نقاط القوة و الضعف، فرضية صحيحة نسبياً فهي تصارع من أجل البقاء غير أنها لا تعتمد على التحليل المالي بشكل كبير، وتستند على طرق مبنية أحياناً على التقديرات الشخصية وإن كان هناك طرق لا يتم تطبيقها بالشكل المطلوب.

### - الفرضية الثالثة:

فيما يخص الفرضية الثالثة المتمثلة في إهتمام المؤسسة بتسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، من خلال الدراسة الميدانية اتضح لنا أن المؤسسة تسطر سياسات لتسيير قيم الاستغلال و القيم القابلة للتحقيق والديون قصيرة الأجل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعطي اهتمام لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل.

### نتائج البحث :

علينا أن نميز بين نوعين من النتائج، هناك نتائج نظرية متوصل إليها من خلال البحث و النتائج العملية المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تعتمد على تحليل القوائم المالية ووصف السياسات المنتهجة من طرف مؤسسة السباكة لتسيير الاحتياج في رأس المال العامل.

### أ- النتائج النظرية : من أهم النتائج التي يمكن استخلاصها هي:

- تعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتعدد المعايير المتبعة واختلاف درجة النمو الاقتصادي، فتعريفها يختلف من دولة إلى أخرى.

- تتخبط هذه المؤسسات في مشاكل عديدة كانت عائق أمام سيرها و تطورها.

- اعتماد هذه المؤسسات على مصادر تمويل متنوعة منها التقليدية ومنها ما تم استحداثها.

- التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي يسمح بتسطير سياسات لتسيير الموارد المالية المتاحة وتغطية الاحتياجات.

ب- النتائج العملية : من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ،سيتم استعراض مجموعة من النتائج العملية و المتمثلة في :

- أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التوازن المالي وهي لا تتمتع بالإستقلالية المالية بسبب ارتفاع الديون.

- لم تكن المؤسسة قادرة على تغطية استثماراتها بالأموال الدائمة ولجئت إلى ديون قصيرة الأجل مما يشكل خطرا عليها .

- من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي للميزانية المالية ،لاحظنا أن كل من رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل ذو قيمة سلبية وأن الخزينة كانت موجبة، مما يعني الموارد المالية المحققة من دورة الاستغلال تمول جزء من الأصول الثابتة.

- المؤسسة تسيير دورة الاستغلال بصفة تضمن لها استمراريته.

- تمكن المؤسسة من تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل من خلال خفض قيم الاستغلال و القيم القابلة للتحقيق، حيث كانت قادرة على تحويل المواد الأولية وزيادة المبيعات وتسريع التحصيلات، نظرا

لوجود علاقة طيبة مع الموردين ومنحها فترة كافية لتسديد مستحقاتها، مما أدى إلى خفض الأصول المتداولة ورفع الموارد المالية، وكانت نتيجة مؤشر الاحتياج في رأس المال العامل سالبة وهي حالة صحية له .

### التوصيات و الاقتراحات :

من خلال دراسة الجوانب المتعددة لهذا الموضوع يمكن الخروج بجملة من التوصيات و الاقتراحات التي نرى بأنها ضرورية :

- إعطاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة في الإقتصاد الجزائري والعمل على دعمها و ترقيةها.
- ينبغي على مؤسسة السباكة التقليل من الديون حتى تتمكن من تحقيق الاستقلالية المالية.
- العمل على تحقيق التوازن المالي من خلال التقليل في الأصول الثابتة أو زيادة حجم الديون طويلة الأجل لتحقيق التوازن الأدنى.

- اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحليل المالي حتى يتم اتخاذ قرارات رشيدة.
- توفير مراكز استشارية اقتصادية تستعين بها المؤسسات من أجل تنمية و تطوير نشاطاتها .
- الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية من أجل تسهيل عمل الموظفين وكذا المتربصين .

### آفاق البحث :

تناولنا في هذه الدراسة موضوع سياسات تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، وأثناء الدراسة لاحظنا أن هذا الموضوع يحتوي على جوانب مهمة لم يكن بوسعنا التطرق إليها كلها نظرا لحدود الدراسة ولعل أهم هذه الجوانب ما يلي :

- الآثار المترتبة عن غياب تسيير الاحتياج في رأس المال العامل.
- فعالية تسيير الاحتياج في رأس المال العامل في تحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- اعتماد المؤسسات على الطريقة المعيارية للتنبؤ بالاحتياج في رأس المال العامل .

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
( 1 -1 )	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الإتحاد الأوروبي.	11
( 2 -1 )	تصنيف المؤسسات حسب القانون الجزائري.	11
( 1 -2 )	الميزانية المالية المختصرة.	36
( 2 -2 )	مكونات احتياجات رأس المال العامل للإستغلال.	38
( 3 -2 )	مكونات احتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال.	39
( 4 -2 )	الاحتياج في رأس المال العامل المعياري.	53
( 1 -3 )	أصول الميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) لفترة(2009-2013).	72
( 2 -3 )	خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة (ALFET) لفترة(2009-2013).	74
( 3 -3 )	الميزانيات المختصرة لجانب الأصول لفترة (2009-2013).	76
( 4 -3 )	الميزانيات المختصرة لجانب الخصوم لفترة (2009-2013).	79
( 5 -3 )	حساب رأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية.	81
( 6 -3 )	حساب رأس المال العامل من منظور أسفل الميزانية.	82
( 7 -3 )	رأس المال العامل الخاص لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013).	83
( 8 -3 )	رأس المال العامل الأجنبي لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013).	83
( 9 -3 )	رأس المال العامل الإجمالي لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013).	84
( 10 -3 )	احتياج رأس المال العامل لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013).	85
( 11 -3 )	الخزينة الصافية لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013).	86
( 12 -3 )	الخزينة الصافية لمؤسسة (ALFET) خلال الفترة (2009-2013).	86

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	الحالات المختلفة للخزينة ورأس المال العامل والاحتياجات في رأس المال العامل.	( 1 -2 )
45	دورة الاستغلال لمؤسسة صناعية.	( 2 -2 )
47	الاحتياج في رأس المال العامل.	( 3 -2 )
48	الاحتياج في رأس المال العامل الدوري.	( 4 -2 )
67	الميكمل التنظيمي العام لمؤسسة (ALFET).	( 1 -3 )
77	تمثيل جانب الأصول للميزانيات المالية المختصرة لفترة (2009-2013).	( 2 -3 )
80	تمثيل جانب الخصوم للميزانيات المالية المختصرة لفترة (2009-2013).	( 3 -3 )

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
98	الميزانية المحاسبية لمؤسسة السباكة- تيارت - في سنة 2010.	01
101	الميزانية المحاسبية لمؤسسة السباكة- تيارت - في سنة 2011.	02
104	الميزانية المحاسبية لمؤسسة السباكة- تيارت - في سنة 2012.	03
107	الميزانية المحاسبية لمؤسسة السباكة- تيارت - في سنة 2013.	04
110	فاتورة المورد ( BCR .ORFEE )	05
113	فاتورة الزبون ( Ciment hamma Bouziane )	06

### قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

الكتب :

- أحمد بوراس، المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008.
- أحمد محمود غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- إكرام مياسي، الإندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هومه، الجزائر، 2011.
- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2006.
- بديسي فهيمة، المحاسبة التحليلية، دار الهدى، الجزائر، 2013.
- بوخزار عمر، مبادئ التسيير المالي و المحاسبة التحليلية، الجزائر، بدون سنة النشر.
- جمال الدين محمد المرسي، أحمد عبد الله اللالح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة النشر.
- جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري، الأردن، 2004.
- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوراق، الأردن، 2008.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار الوراق الأردن، 2011.
- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013.
- خلدون إبراهيم شريفات، الإدارة و التحليل المالي، دار وائل، الاردن، 2001.
- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- رضوان العناتي، مبادئ المحاسبة وتطبيقاتها، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع

- زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية و المالية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار  
الراية،الأردن،2008.
- زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر،2010.
- سمير محمد عبد العزيز،التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية،مصر، 1992. -  
- ضياء مجيد الموساوي ،العولمة و اقتصاديات السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003.  
- طارق الحاج، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2010.  
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر ، مصر،2002.
- عبد الحي عبد الحي مرعى وآخرون، مبادئ المحاسبة المالية، دار المطبوعات الجامعية،مصر2008.  
- عبد الرحمان يسري أحمد، السيد محمد أحمد السريتي، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية،  
مصر،2007.
- عبد الستار الصياح ،سعود العامري، الإدارة المالية "أطر نظرية و حالات عملية"، الطبعة الثالثة،دار  
وائل، الأردن، 2007.
- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى ،دار  
الحامد،الأردن،2007.
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار  
اليازوري، الأردن،2008.
- عدنان تايه النعيمي وآخرون،الإدارة المالية "النظرية و التطبيق"، الطبعة الرابعة،دار المسيرة،  
الأردن،2011.
- عمر صحري،إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2003.
- عهود عبد الحفيظ علي الخصاصنة، مبادئ الإدارة المالية، الجزء الأول، الطبعة الأولى،دار الحامد،  
الأردن،2011.
- غسان علي السبلاني، التحليل المالي وآليات صنع القرار، الطبعة الأولى، دار المنهل ،لبنان،2011.
- فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار إثراء، الأردن،2011.

## قائمة المراجع

- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد،الأردن، 2006 .
- فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- قتيبة عبد الرحمان العاني، التمويل ووظائفه في البنوك الإسلامية و التجارية "دراسة مقارنة"، الطبعة الأولى، دار النفائس، الأردن، 2013.
- كاظم حاسم العيساوي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2011.
- كتوش عشور، المحاسبة العامة، مبادئ وآليات سير الحسابات وفق النظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2012.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- محب خلة توفيق، الهندسة المالية "الإطار النظري و التطبيقي لأنشطة التمويل و الإستثمار"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الأردن، 2011.
- محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية و العالمية "التحليل المالي و الاقتصادي"، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة العلمية، الأردن، 2010.
- محمد السعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008.
- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، التمويل والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتوريد و التسويق، مصر، 2011.
- محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية و المصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2010.
- محمد قاسم الخصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011.
- محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- مصطفى كمال السيد طایل، البنوك الإسلامية و المنهج التمويلي، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن 2012.
- مصطفى زهير، إدارة المشتريات و المخازن، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة النشر.

## قائمة المراجع

- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2011.
- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية "مدخل نظري و تطبيقي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المالي، الجزء الأول، دار المحمدية، الجزائر، 2001.
- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.
- نعيم نمر داوود، التحليل المالي، دراسة نظرية و تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2012.
- وليد ناجي الحياي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن 2009.
- يزن خلف سالم العطيات، تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس، الأردن، 2008.
- المذكرات و الرسائل الجامعية:
- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء(دراسة شركة الإسمنت السعودية) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- برجي شهرزاد، إشكالية إستغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات ،جامعة أبي بكر بن قايد تلمسان، 2012.
- بركي سمية، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة ،جامعة سطيف، 2011.
- بوربيعة غنية، محددات اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2012.
- خثير هواري، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون ، تيارت، 2009.
- زويتة محمد صالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2007.

- صالحى سلمة، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس و تقييم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسة الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1995.
- قربة محمد، التشخيص المالي و الإقتصادي ودوره في بناء الأهداف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- مدحية عبد القادر، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وضرائب، جامعة تيارت، 2013.
- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات ص و م في تحقيق التنمية المحلية المستدامة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- المقالات العلمية :
- آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آفاق و قيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السادس، شلف، 2009.
- العايب ياسين، دراسة و تحليل سياسة الدعم المالي الحكومي لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2014.
- بريش السعيد ، رأس المال المخاطر كبديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة 2007.
- بريش السعيد ،مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، بسكرة، 2007.

## قائمة المراجع

- شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية الإدارية، العدد الثالث، جامعة بسكرة، جوان 2008.
- عبد الرحيم ليلي، لدرع خديجة، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مجلة الخلدونية في العلوم الاقتصادية ،العدد الأول، جامعة تيارت، 2012.
- محمد عبد الحليم، أساليب التمويل الإسلامية القائمة على البر و الإحسان للمشروعات الصغيرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الخامس، دار الخلدونية، الجزائر، مارس 2005.
- المؤتمرات و الملتقيات:
- بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، المهام و الوظائف الجديدة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة ،جامعة سطيف ،يومي 7/6 أفريل 2008.
- حاكمي بوحفص ،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع وآفاق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة سعيدة،يومي 14 و15/11/2004.
- دومي سمراء،عبد القادر عطوي، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطور دورها في الاقتصاديات المغربية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التجربة المغربية في المؤسسات ص و م ،جامعة سطيف، يوم 28/25 ماي 2003.
- زيمي رياض، زيمي عقبة،تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في الجزائر ،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة الوادي يوم6/5 أفريل 2013.
- زين الدين بروش، عبد القادر عطوي، التجديد التكنولوجي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و دورها في بناء المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأثير الإنكسار الرقمي على تسيير المؤسسات ص و م،جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 18/17 أفريل 2007.
- سليمان الناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد الإسلامي الواقع و رهانات المستقبل، غرداية ،يوم 23 و24/2/2011.
- سليمة رقية، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة و المتوسطة ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية ،جامعة شلف، يومي 18/17 أفريل 2006.

- قويد عياش ،المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات ص و م و دورها في التنمية،جامعة عمار تلجي، الأغواط، يوم 9/8 أفريل 2002.  
ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :  
الكتب:

-Patrice Vizzavona, **pratique de gestion-analyse prévisionnelle**, tome 2,éditions Berti Algérie,1991.

-Pierre conso, Farouk hemici, **Gestion financier de l'entrepris**,dounod, Paris, 2002.

-Pierre Ramage ,**analyse et diagnostic financier** ,éditions d'organisation, Paris,2001.

المجلات:

- ناصر دادبي عدون ،عبد الرحمان بابنات، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة على حالة الجزائر، مجلة بالفرنسية بعنوان :  
Revue des reformes économiques et intégration en économie mondiale, École supérieure de commerce Algie ,N3, 2007.  
المواقع الإلكترونية :

[www.drdawaba.com](http://www.drdawaba.com)

[www.djelfa.info/vp](http://www.djelfa.info/vp)

[www.kantakji.com/medail/1019/5v.pdf](http://www.kantakji.com/medail/1019/5v.pdf)

الوثائق الداخلية لمؤسسة السباكة - تيارت -

- الميزانيات المحاسبية للسنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013.

- التقارير المالية للسنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013.