



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر-بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



## الموضوع:

دور القرارات التمويلية كوظيفة من وظائف الإدارة المالية في رفع القدرة  
الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة عموري لصناعة الأجر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

- دلال بن طبي

من إعداد الطالبتين:

- يسرى ركيبي

- منال عبداللاوي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	عقبة نصيرة
بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	دلال بن طبي
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	مجدولين دهينة

الموسم الجامعي: 2021-2022

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
سيدنا محمد وآله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين أما بعد  
نحمدك ربي ونشكرك على ما يسرت لنا من سبل العلم والمعرفة.  
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة الدكتورة بن طبي دلال  
كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة  
ونختص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي  
خلال المشوار الدراسي الجامعي  
كما نتقدم بفائق الشكر و الاحترام للأهل الكرام والزملاء في الدراسة  
وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمد عبده ورسوله، أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبيبة الغالية التي كانت بجانبني وتدعمني طيلة مسيرتي الدراسية.

إلى أبي الغالي الذي تعب من أجلي تربيتي ورعايتي حفزه الله.

إلى إخوتي وأخواتي ، و كل أهلي وأقاربي

إلى جميع صديقاتي ورفيقاتي، وإلى كل من يكونون لي المحبة والتقدير

# الإهداء

إلى أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله لي  
إلى أمي الثانية التي كانت حريصة على إتمام هذا العمل  
أم زوجي كلتوم إلى والد زوجي الذي لم يبخل علي بنصائحه  
إلى قرّة عيني ابنتي ميساء  
إلى كل إخوتي وعائلي وأحفاد العائلة  
إلى كل أهلي و أقاربي  
إلى كل أخوات زوجي وعائلة زوجي  
إلى زوجي الذي كان مساندا لي في مشوار دراستي الجامعية  
إلى جميع زميلاتي وزملائي

## المخلص:

تتيح التغيرات والاختلافات الظاهرة بين مصادر التمويل للمؤسسة الاقتصادية فرص الاختيار والمفاضلة بين مصادر التمويل الداخلية كانت أو الخارجية منها، من أجل القدرة على اتخاذ القرارات التمويلية المختلفة وذلك بناء على القدرة التي تمتلكها المؤسسة وتتمتع بها في مجال التمويل، ومن خلاله يمكنها تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة كما تعمل على التوفيق بين مختلف المصالح والمديرية في المؤسسة، كما تؤثر الإدارة المالية بشكل كبير على أساليب اتخاذ القرار التمويلي في المؤسسة الاقتصادية وهذا الأخير يؤثر بدوره على العملية الإنتاجية بما فيها الكميات المنتجة والنوعية والجودة لهذه المنتجات كما يساهم في رفع المردودية للمؤسسة وذلك لارتباطه بالاستدانة المالية التي تلجأ إليها المؤسسة لتمويل أصولها ومن الأحسن أن تكون تكاليفها منخفضة وثابتة هو مايزيد من حجم المخاطرة المالية لإلزامها بتسديد فوائدها المبالغ المقتصرة في التواريخ المحددة دون النظر لوضعيتها المالية، لذا يجب التنسيق لاختيار هيكل تمويلي يتناسب مع الوضعية المالية للمؤسسة وذلك باتخاذ قرارات تمويلية فعالة ضمن الأساليب والطرق المعتمدة فيها، وتكمن في انعكاساتها على القدرة الإنتاجية للمؤسسة و محاولة رفعها وتحسينها، ويأتي ذلك ضمن دراسة معمقة لبدائل و خيارات التمويل المتاحة ومدى تأثيرها على إنتاجية المؤسسة، ويتعدى هذا الأمر الى اختيار النوع المناسب من التمويل لكل العناصر الجزئية للإنتاجية فهي تعكس كفاءة الإدارة وقدرتها على الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة مما يحقق قدرة إنتاجية عالية، يجب ترشيد القرارات التمويلية في المؤسسات الاقتصادية بشكل موسع، وفي مؤسسة عموري لصناعة الأجر على وجه الخصوص يجب ترشيد ذلك بتنويع التشكيلة التي يتكون منها الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العملية الإنتاجية .

The apparent changes and the differences between the sources of funding for the économie organization , opportunities to choose and differentiate between the internal and the external sources of funds , in order to be able to make various financing decisions and that's based on the institution's funding capacity ,then it could balance between the risk and the return, it also works to adjust the organization's various departments and directorates.

Financial management greatly influences the financing making decision methods in the économie organization, the latter affects the productive process including the quantities produced, and quality of these products in which it contributes to raising the organization's profitability because it is related to the financial borrowing used by the organization to finance its assets and it is better for its costs to be low and fixed, which increases the amount of financial risk to obliging it by paying its interest, the amounts limited to the specified dates without regard to their financial situation.

Therefore the choices of funding structure commensurate with the financial situation of the institution must be coordinated by making effective financing decisions within the methods adopted in them, and lie in its reflect on the productivity of the organization and try to raise and improve it, this comes as a part of in depth study of the available financing alternatives and options, and their impact on the organization's productivity , this goes beyond choosing the appropriate type of funding for all the partial elements of productivity , as it reflect the administration's efficiency and its

ability to optimize and rationally exploit the available resources , which achieves a high production capacity. Financing décisions in économie institutions must be rationalized extensively, in particular Amouri foundation for wage industry by diversifying the composition of the organizational structure in accordance with the requirement of the production process.

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة عموري خلال 3 سنوات	81 - 80
02	جانب الخصوم للميزانيات المالية للسنوات (2020.2019.2018)	82
03	حسابات النتائج لمؤسسة عموري للأجر	84 - 83
04	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري للأجر	86 - 85
05	الكميات المنتجة خلال السنوات (2021.2020.2019.2018)	90
06	القيمة التشغيلية المضافة لمؤسسة عموري للأجر	91
07	نسب التمويل في مؤسسة عموري خلال 3 سنوات	93

## قائمة الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسكرة	76
02	التسلسل الوظيفي لمتخذي القرار التمويلي لمؤسسة عموري	78
03	سير عملية إنتاج الأجر الأحمر لمؤسسة عموري بسكرة	89

## قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
-------	---------	--------

01	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018
02	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018
03	حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018
04	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018
05	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019
06	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019
07	حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019
08	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019
09	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020
10	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020
11	حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020
12	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020



### المقدمة:

تعد الإدارة المالية وعلاقتها بالمؤسسات الاقتصادية ذات أهمية كبرى في فهم ملامح الوضعية المالية للكثير من الدول، إذ تعد الإدارة المالية المنهج الذي تركز عليه أغلب المؤسسات الاقتصادية في بناء ميزانياتها، وتحديد النظم التي تسيير المال العام لتلك المؤسسات وعلاقتها بالموارد البشري لأن المؤسسة تعيش في بيئة ذات طبيعة متقلبة، تحكمها الصراعات والنزاعات، إذن فالمؤشر الاقتصادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرار الحياة المؤسساتية، لكي تستطيع تلك المؤسسات الحفاظ على وجودها في ظل التحديات والتغيرات التكنولوجية التي أثرت على المعطيات الاقتصادية.

ويتوجب على المؤسسة إدراج قرارات تمويلية فعالة لترشيد استخدام الموارد واستغلالها، وبالتالي ترفع من كفاءتها بفضل الدراسة المسبقة لأهم القرارات التمويلية والتي تؤثر في العملية الإنتاجية، وقد أصبح معلوماً أن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية لا يحقق إلا من خلال الدراسة المسبقة والتخطيط العلمي السليم، مما يساعد على رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

من هنا تتجلى الحاجة إلى الإدارة المالية في تسيير شؤون المؤسسة الاقتصادية من خلال الرشادة والعقلانية في ضبط الأموال واستعمالها، كما تتيح الإدارة المالية فهم عوائق التمويل وندرة مصادر التمويل و وضع الخطط لتحقيق التوازنات المالية الكبرى للمؤسسات.

### أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما تم تقديمه من معطيات يتجلى لنا الإشكال التالي الذي هو موضوع الدراسة: **كيف تؤدي القرارات التمويلية إلى رفع القدرة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟ شركة عموري لصناعة الآجر الأحمر.**

ومن الإشكالية العامة تتجلى الأسئلة الفرعية كما هو مبين في الآتي:

- ما هي أهم القرارات التمويلية التي من شأنها أن تؤثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ؟

- ما هي أهمية الإدارة المالية في ضمان التوازنات داخل الأطر المالية ؟

- وما هي مصادر التمويل في المؤسسات الاقتصادية ؟

### ثانياً: الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى: (زويينة مخلخل، 2020/2019)** بعنوان مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية ' دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية وفي الأخير توصلت الباحثة إلى أن عملية التحليل المالي للقوائم المالية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تساعد المسير المالي في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وتكشف نقاط القوة والضعف في تركيب هيكلها التمويلية من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات المالية، ومن ثم اتخاذ القرار التمويلي المناسب.

- **الدراسة الثانية: (زوينة مخلخل، مفيدة يحيوي، 2020)** بعنوان دور القوائم المالية في اتخاذ القرار التمويلي بشركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد: 14، العدد: 03، صفحة 261 - 280 جامعة بسكرة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القوائم المالية في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة و في الأخير توصل الباحثين إلى أن القوائم المالية لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار التمويلي، ومن أجل تحقيق أهداف عملية اتخاذ القرار يجب دراسة القوائم وتحليلها لاتخاذ القرارات التمويلية المناسبة .

- **الدراسة الثالثة: دراسة (زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، ديسمبر 2017)** بعنوان الإدارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، توزيع الأرباح)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد: 01، العدد: 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طرق اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات وخاصة القرارات المالية منها المؤثرة بصفة مباشرة على المؤسسات الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها، أنه لا بد من الاهتمام بالتشخيص والتحليل المالي لمختلف الوظائف، والتأكيد على دور المحلل المالي من خلال دراسته لمحتويات القوائم المالية وتشخيصها لاستنباط القرار الملائم.

- **الدراسة الرابعة: (زغيب مليكة و غلاب نعيمة، 22/21 نوفمبر 2006)** بعنوان تحليل أساليب التمويل للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة، تهدف هذه الدراسة لاستعراض أساليب التمويل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تقييم البدائل التمويلية المناسبة بهدف رفع القدرة التنافسية لهذه الأخيرة من خلال دراسة حالة المجمع الصناعي العمومي للحليب و مشتقاته بعد التعرض لأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، هي أن النقائص الحالية للنظام المالي في الجزائر تحد من التمويل البنكي للمؤسسات.

### ثالثا: فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تعد الإدارة المالية هي العملية الإدارية لتنظيم سير الأموال و صرفها بطرق تغطي جل الاحتياجات المالية للمؤسسة الاقتصادية.

- للقرارات التمويلية دورا هاما في سيرورة المؤسسة الاقتصادية لتحكمه في القدرة الإنتاجية.

- يوجد العديد من مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التمويل والخطط التي تضعها الإدارة المالية لتلك المؤسسة.

### رابعا: منهجية الدراسة

بهدف الإلمام والإحاطة أكثر بجوانب الموضوع ومحاولة الإجابة عن الاشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يؤكد من وصف و تحليل الجوانب النظرية للموضوع بغرض التعرف على دور القرارات التمويلية في رفع القدرة الإنتاجية، ومنهج دراسة الحالة الذي يمكن من فهم الموضوع بمختلف جوانبه من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

### خامسا: هدف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز الإطار النظري للقرار التمويلي، أهميته، خطواته، وضوابطه الأساسية.
- إبراز دور القرارات التمويلية في رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.
- إظهار مختلف الجوانب النظرية للقدرة الإنتاجية، أنواعها، أهداف تخطيطها، وسبل تحسينها.
- معرفة مصادر التمويل في المؤسسة باعتبارها المتحكم في إتخاذ القرار التمويلي.

### سادسا:مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة المؤسسة الاقتصادية

عينة الدراسة: تتمثل العينة المدروسة في مؤسسة عموري لصناعة الأجر بسكرة.

### سابعا: حدود الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: إقتصر المجال المكاني الذي تم إختياره للقيام بالدراسة البحثية على مؤسسة عموري للأجر - بسكرة - سيدي غزال.

- الحدود الزمنية: قدرت فترة الدراسة ما بين 20 ماي 2022 إلى 6 جوان 2022.

### ثامنا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إظهار دور القرارات التمويلية والتأكيد على مساهمتها في رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية من خلال توفير مصادر مالية كافية، والالتزام في ذلك للضوابط الأساسية لهذه القرارات التي من شأنها أن ترفع في الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وذلك من خلال إبراز المصادر التمويلية وطريقة سير العملية الإنتاجية.

### تاسعا: خطة الدراسة

بههدف الإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى:

- الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية، وفيه ثلاثة مباحث من خلالها تطرقنا إلى العديد من المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، كما تعرضنا فيه إلى الإنتاجية في المؤسسة وحاولنا الإلمام بكل المعلومات من خلاله.

## المقدمة

---

- الفصل الثاني: والذي جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة المالية، وفيه ثلاثة مباحث من خلالها تطرقنا إلى مفاهيم خاصة بالإدارة المالية مع التوسع في القرارات التمويلية باعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة المالية.

- الفصل الثالث: جاء تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة عموري للأجر بسكرة، ويحتوي على ثلاثة مباحث من خلالها تطرقنا إلى التقديم بالمؤسسة حيز الدراسة ودراسة الوضعية المالية و الإنتاجية للمؤسسة وطبيعة القرارات التمويلية فيها، وفي الأخير مدى تأثير قرارات التمويل على رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

# الفصل الأول

**تمهيد:**

تعد المؤسسات الاقتصادية أحد العناصر الفعالة وأساس النشاط الإقتصادي، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة والمتفاعلة فيما بينهما من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة أخرى كما يشمل تعاملها مع البيئة المحيطة بها حيث تأثر فيه وتتأثر به، مما يتطلب أن تتكيف المؤسسة بالمحيط الذي تنمو فيه، بغرض تحقيق الالتزامات الاقتصادية والاجتماعية أي خلق مناصب الشغل، مما يؤدي إلى تطوير الأساليب الإنتاجية وزيادة الطاقة الإنتاجية العامة للمؤسسة ككل.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإطار لمفاهيمي لبيئة المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية

**المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية**

تعمل المؤسسة الاقتصادية من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية وإجتماعية متعددة والتي شهدت إهتماما بالغا من العديد من دول العالم وهذا لما تتميز به من خصائص وسمات تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

**المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها**

ترتبط المؤسسة الاقتصادية بالعديد من المفاهيم المختلفة والمتعددة من خلال تميزها بعدة خصائص وفق نظم ومعايير محددة الشكل.

**الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية**

لقد عرفت المؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمدائل نذكر منها:

تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني. (بن حبيب، بدون التاريخ، ص28)

كما يمكن أن نعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها شكل تقني وإقتصادي وإجتماعي وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة. (خبابه، 2015، ص70.69)

ويمكن أن نحتفظ هنا بالتعريف التالي للمؤسسة:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع الأعوان الإقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي وجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف. كما أن هذا التعريف يبرز إستقلالية المؤسسة مالياً، أي لها شخصية إعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرغ المؤسسة الواحدة، أو لتعدد وحداتها، والتي غالباً ما تطرح مشكل الاستقلالية. (دادي عدون، 1998، ص11)

المؤسسة فاعل اقتصادي ويمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:

المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط.

المؤسسة كواقع بشري تعني أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد. يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها المنظمات.

المؤسسة كواقع اقتصادي ونقصد بها أن المؤسسة تؤثر في المجتمع، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات، وكذلك في زيادة المداخل.

المؤسسة كنظام أي أن المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. (أحمد على، 2015، ص 13 و16)

### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن إستخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

ثانياً: القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

ثالثاً: أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

رابعاً: التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

خامساً: ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

سادساً: لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

سابعاً: المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

ثامناً: يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها. (صخري، 2006، ص 25 و26)

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها



يقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية القيام بوظائف عديدة من أجل بلوغ غاياتها وأهدافها المرجوة وذلك بالإعتماد على الطرق والسبل الصحيحة في ذلك.

### الفرع الأول: أهداف المؤسسة الاقتصادية

الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية نلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية :

#### أولاً: الأهداف الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنها تنشأ لغرض تحقيق غاية معينة أو هدف رئيسي، يتم تحقيقه عبر جملة من الأهداف، وبشكل عام وعلى المدى البعيد تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الإستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة. (خالص صافي، 2007، ص19) وذلك من خلال ما يلي:

#### أ - تحقيق الربح

يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصادياً، نظراً إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الإستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون وطبعاً تختلف درجة الإهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

#### ب - تحقيق متطلبات المجتمع

إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تحقيق طلبات المجتمع وتحقيق الأرباح.

#### ج - عقلنة الإنتاج

يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي لإفلاس المؤسسة. (غول، 2008، ص12 و13)

#### ثانياً: الأهداف الإجتماعية

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الإجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

#### أ - ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً قانوناً، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي في المؤسسة، إلا أن المستوى والحجم يتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي

وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تحدد قوانين، ومن طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر الذي يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه، وهذا مايسمى بالأجر الأدنى المضمون.

#### ب - تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة، بإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعوا إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتوزيع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

#### ج - إقامة أنماط استهلاكية أخرى

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات إستهلاكية قد تكون غير صالحة أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

#### د - الدعوة إلى التنظيم وتماسك العمال

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء. وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه، ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

#### هـ - توفير التأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات، مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها أو المحتاجين منهم، ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية. (دادى عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، بدون تاريخ، ص18 و19)

#### ثالثا: الأهداف الثقافية والرياضية

##### أ - توفير وسائل ترفيهية وثقافية

تعمل المؤسسات خاصة على إعتياد عمالها على الإستفادة من وسائل الترفيهية والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح ومكتبات ورحلات، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملته مع الأفراد، لأن ذلك يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر، بمدى تفهمه لعمله، خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة وفي الاتصال، وبالتالي بنوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة.

## ب - تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى

المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها إستغلالاً عقلانياً، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً، مما يضطر المؤسسة لإعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة، وكل ما يؤثر على مردود المؤسسة، خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.

## ج - تخصيص أوقات للرياضة

تعمل المؤسسات الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل، بإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج. (دادى عدون، إقتصاد المؤسسة، 1998، 21 و 22)

## رابعاً: الأهداف التكنولوجية.

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

## أ - البحث والتنمية

تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتحصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية. (عامر، 2016/2017، ص 11)

ومنذ خمسينات هذا القرن إتجهت السياسات في هذه الدول نحو البحث والتنمية، حيث بلغت مصاريفه في الولايات المتحدة الأمريكية 1 بالمئة من الناتج الوطني لإجمالي بعد أن كانت 0.2 بالمئة قبل ذلك، ثم وصلت إلى 3 بالمئة سنة 1966، وفي هذا البلد تضاعف الناتج الوطني الإجمالي خلال 20 سنة، وتضاعف فيه البحث وتنمية ب 15 مرة. وفي هذا الإطار فقد تضاعف عدد الباحثين بشكل قوي ففي 1964 وجد 25 باحث من بين 10000 ساكن في USA، 11 في بريطانيا، 10 في ألمانيا و 7 في فرنسا.

ب - كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءً من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي الاجتماعي والثلاثية في الجزائر، والرباعية في فرنسا (بإضافة هيئات البحث) والخطة العامة تبين الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي في القطاعات المختلفة والتكنولوجيا وغيرها. ومن الدوافع الأساسية التطوير التكنولوجي للمؤسسات منفردة نجد المنافسة الشديدة التي تتميز بها سوق المنتجات، وكذا سوق التكنولوجيا... وغيرها. (دادى عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، بدون تاريخ، ص 21)

## الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

وظائف المؤسسة الاقتصادية بإختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وعموما هناك وظائف أساسية في كل المؤسسات تمثل القاعدة الأساسية لنشاط المنظمة والتي نوضحها في الشكل التالي:

## أولاً: الوظيفة المالية

أ - مفهوم الوظيفة المالية: توسع مفهوم الوظيفة المالية نتيجة تأثره بالأحداث الاقتصادية منها الأزمة المالية العلمية (1929-1933)، والتي كان لها الأثر الكبير في تطوير وظيفة الإدارة المالية، التي كانت مقتصرة على كيفية الحصول على الأموال، بحيث إمتدت لتشمل كل القرارات المتعلقة بطبيعة (خطأ في المرجع) هذه الأموال ومصدرها.

كما تطورت هذه الوظيفة لتصل مهامها إلى الإستثمارات المستقبلية، والقرارات المتعلقة بالأموال المستثمرة، وبهذا تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتم بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تشمل إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستثمار والتمويل، وكذا التخطيط المالي والرقابة المالية.

كما يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها الإدارة التي تكلف بالقيام بنشاطات مالية مختلفة، والتي تتمثل في مهام متخصصة كالتحليل المالي وإعداد القوائم والتقارير المالية والموازنات التقديرية، والاندماج وإعادة التنظيم والتوجيه والرقابة، وفاعلية تسمحان بتحقيق الأهداف المحددة.

ب - أهداف الوظيفة المالية: تعمل الإدارة المالية على حسن تسيير الموارد المالية للمؤسسة من خلال الموازنة بين المحافظة على مواردها وتحقيق أكبر قدر من العائد. و يمكن تحديد أهداف الإدارة المالية فيما يلي:

01 - العمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة: يعني تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية أو تعظيم ثروة الملاك بدلا من هدف تعظيم الأرباح أو تعظيم ربحية السهم الواحد.

02 - السيولة: سيولة المؤسسة هي وجود لدى المؤسسة أموال سائلة كافية على شكل نقد أو شبه نقد وفي الوقت المناسب للإيفاء بالتزاماتها وتمويل أنشطتها وكذا مواجهة الحالات الطارئة.

03 - الربحية: تحقيق الربح هو من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها المستثمرون وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في إستعمالها للموارد المالية وهو مؤشر هام للمؤسسة إتجاه الدائنين.

ج - وظائف الإدارة المالية: تتمثل وظائف الإدارة المالية فيما يلي:

01 - التخطيط المالي: من خلال تقدير الإحتياجات المالية المطلوبة لضمان قيام المؤسسة بأنشطتها مستقبلا.

02 - توفير احتياجات المؤسسة من الأموال: كيفية الحصول على الأموال من أجل تغطية الإحتياجات المالية، من خلال تحديد المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في توفير الموارد المالية، والتي يمكن أن تكون داخلية (تمويل ذاتي) أو خارجية (تمويل طويل المدى أو تمويل قصير المدى).

03 - الرقابة المالية: تعمل الإدارة المالية على تحقيق الاستخدام السليم للموارد المالية، بالإضافة إلى التحقق من سلامة الأداء في الوظيفتين السابقتين حتى تضمن المؤسسة تنفيذ ما كان مخطط له مسبقاً وتصويب أي إنحرافات محتملة الحدوث.

ثانياً: وظيفة إدارة الموارد البشرية

أ - مفهوم: لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث إنتقل من الإطار التقليدي القائم على إدارة الأفراد إلى المفهوم الواسع الذي ربط هذه الوظيفة بوظائف فرعية متناسقة ومتكاملة.

إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تشمل مجموعة من العمليات المتنوعة، التي ترتبط ارتباطاً تسلسلياً، بآمن التخطيط للموارد البشرية، وتحليل ووصف الوظائف وإعداد نظم التعيين والاختيار وتقييم الأداء والحوافز، ثم تحديد نظام إجراءات التأديب والسلامة المهنية، بما يتفق مع الأهداف المرسومة للمؤسسة.

ب - أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من طبيعة الوظائف التي تقوم بها، والتي تمثل الأساس لبناء كفاءات قادرة على تحقيق الاستمرارية وضمان تحقيق الاستقرار في ظل الظروف المتغيرة.

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

01 - يعتبر المورد البشري السلاح الإستراتيجي للمؤسسة لضمان الوصول بها إلى الأهداف المرسوم، لدى (خطأ في المرجع) يتعين على إدارة المورد البشري العمل على تنمية وتطوير أداء العنصر البشري بما يعود بالنفع.

02 - كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي المتسارع، يحتم على المؤسسة إيجاد وحدة إدارية متخصصة (إدارة الموارد البشرية)، تعنى بمواجهة هذا الاتساع والاستعانة به في ظل المنافسة التي يعرفها سوق العمل، من أجل الحصول على أفضل الموارد البشرية.

03 - إدارة الموارد البشرية معينة باستيعاب التطور الثقافي والعلمي للأفراد العاملين، من خلال إيجاد بيئة مناسبة لتحقيق الطموحات وتحفيز العنصر البشري على الإبداع والابتكار والأداء المتميز.

04 - ظهور النقابات العمالية المطالبة بحقوق العاملين، يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق من أجل إيجاد جو مناسب للعمل في إطار الود والتعاون المتبادل لتحقيق الانسجام.

ج - مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية: أهم المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، ما نحدده في النقاط التالية:

01 - تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية.

02 - حسن اختيار مصادر الإستخدام للقوى العاملة بما يتوافق مع إحتياجات المؤسسة.

03 - اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق معايير محددة.

04 - تطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة.

05 - الاعتماد على نظام معلومات من أجل إدارة المعلومات من أجل إدارة المعلومات المتعلقة بالموارد البشري من خلال مسك السجلات والملفات.

06 - الإشراف على عمليات التقييم وتقويم أداء الأفراد والتنظيمات.

07 - تخطيط المسار الوظيفي من خلال التخطيط للتحركات المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة ما تعلق بالترقية والتدريب والنقل.

08 - تصميم هيكل الأجور بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة.

ثالثا: وظيفة التموين

أ - مفهوم: عرف التموين علي أنه المسؤول على تلبية إحتياجات الإنتاج وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، من خلال دمجها في مصلحة مشتركة، مع التحديد الدقيق لمسؤوليات كل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما، وكما عرفه ناصر دادي عدون بأنه مجموعة مهام وعمليات تعنى بالعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

تنقسم وظيفة التموين إلى وظيفتين فرعيتين هما:

01 - وظيفة الشراء: تعتبر وظيفة الشراء وظيفة فرعية لوظيفة التموين وتعرف على أنها: الوظيفة المسؤولة عن الحصول على كل الموارد والمستلزمات الضرورية لنشاط المؤسسة مع التقيد بالجودة والكمية المطلوبتين في الأجل المرغوبة وبأفضل شروط الخدمة مع ضمان التموين.

02 - وظيفة التخزين: مجموعة من المهام التي تهدف إلى الإحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها دون إدخال تغييرات أو إدخالها مع استخدامها بأقل تكلفة ممكنة.

ب - أهداف وظيفة التموين: تعمل وظيفة التموين على تحقيق مجموعة من الأهداف، نوجزها فيما يلي:

01 - العمل على ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف التموينات المطلوبة وفق الكمية والجودة والسعر المناسبين، ومن المصادر الملائمة مع تحقيق مبدأ التكلفة الأقل.

02 - البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من الموارد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة.

03- العمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى. كما تعمل هذه الوظيفة على الإدارة الجيدة لعمليات الشراء والتي تنعكس إيجابيا على كفاءة النشاط والإنتاج.

رابعا: وظيفة الإنتاج

أ - مفهوم: عبارة عن مزج عوامل الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية ومختلف الخدمات، وهي في حالة المنشأة الصناعية عبارة عن عملية تحويل المواد

الطبيعية بالإعتماد على العنصر البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع، وهذا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية.

ب - أهداف وظيفة الإنتاج : وتتمثل فيما يلي:

01 - العمل على تطوير المنتجات من خلال نظام معلومات تسييري قائم على جمع المعلومات من السوق (المستهلك و السوق) ومن أجل الاستجابة للتغيرات في الأذواق والمواصفات.

02 - تعتمد هذه الوظيفة على تطوير وتحسين طرق الإنتاج من خلال مسايرة التطورات التكنولوجية وإدخال تحسينات على الجهاز الإنتاجي.

03 - العمل على الرفع من كمية المنتجات من خلال إستراتيجية قائمة على المنافسة والهادفة إلى الحصول على حصص إضافية في السوق.

04 - تحسين أداء العمال من خلال نظام الحوافز والاتصال والتدريب وتحسين ظروف العمل، خاصة الإجتماعية منها.

خامسا: وظيفة التسويق

أ - مفهوم: عبارة عن مجموعة العمليات التي تنجزها المؤسسة قصد التعرف على متطلبات السوق (مواصفات المنتج) حتى تستجيب لها وهذا من جهة، ومن جهة أخرى هو كل الجهود المبذولة من أجل الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، كما أن التسويق لا يهتم بالطلب الحالي للسلع والخدمات ومختلف المنتجات، بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي.

ب - أهداف وظيفة التسويق: تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيق الأهداف التالية:

01 - تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي.

02 - العمل على تحقيق رضا المستهلكين.

03 - التنبؤ بالرغبات الاستهلاكية للأفراد.

04 - إيجاد المنفعة الشكلية للسلعة المنتجة من خلال إطلاع إدارة الإنتاج بمختلف رغبات وأراء المستهلكين سواء ما يخص شكل المنتج أو الجودة أو أساليب وطرق التغليف.

05 - إيجاد العديد من فرص التوظيف: يتطلب النشاط التسويقي في المؤسسة تعيين عمال في مجالات مختلفة من بينها إدارات التصميم والإنتاج.

سادسا: البحث والتطوير

أ - مفهوم وظيفة البحث والتطوير: هي وظيفة أساسية في المؤسسة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، بحيث تعتبر قلب العملية الابتكارية والمحرك الأساسي لنشاطها في السوق، حيث أن بقاء المؤسسة في المدة البعيد، يتطلب تطوير المنتجات من السلع والخدمات وفق البحوث والتجارب العلمية.

ب - أهمية وظيفة البحث والتطوير: تتجلى أهمية هذه الوظيفة فيما يلي:

- 01 - تحقيق التفاعل بين المؤسسة ومحيطها بما يضمن لها إستمرار نشاطها على المدى البعيد (في ظل المنافسة المحلية والدولية)
- 02 - تعتبر الوظيفة مصدر الإبداع التكنولوجي وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 03 - تحمل هذه الوظيفة على عاتقها مهمة نقل التكنولوجيا للمؤسسة.
- 04- تساهم في تحسين الإنتاجية للعمال من خلال تحسين وسائل وطرق الإنتاج ونوع .(كوديد، 2019/2018، ص24 و30)
- 05 - دراسة احتياجات السوق للمنتج.
- 06 - تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير.
- 07 - البحث عن مختلف الأدوات والألات اللازمة لعملية الإنتاج.
- 08- دراسة السوق، بالتنسيق مع الوظيفة التسويقية، من حيث المنافسة، براءات الاختراع، القوانين والتشريعات الصادرة من طرف الدولة، .....
- 09- تحديث التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة. (مخفي، بدون تاريخ، ص11 و12)

### المطلب الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية وتصنيفها

تتمتع المؤسسة الاقتصادية بأهم الأدوار داخل النظام الاقتصادي حيث تأخذ عدة أشكال وتصنيفات تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى حسب أنماط محددة.

#### الفرع الأول: دور المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة لها أدوار متعددة ونذكر منها أربعة أساسية:

أولاً: إتجاه أصحاب الملكية

البحث عن تحسين المردودية ورفع الإنتاج وهكذا تحقيق أكثر نسبة الأرباح التي توفر للمؤسسة القدرة اللازمة لتحقيق رفع المنتوجات الذي يؤدي بالمقابل بإنخفاض سعر التكلفة.

ثانياً: إتجاه المستخدمين

يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءاتهم ويحسن المراقبة لضمان العمل، وخاصة الترقية الداخلية التدريبية، إعتبار الترقية الداخلية بالتدرج للعمال أي توفير الشروط الضرورية كالسكن، الصحة، التعليم وغيرها من الشروط الاجتماعية.



ثالثا: إتجاه المستهلك

ينبغي على المؤسسة أن توفر بكيفية أكثر الإنتاج لتلبية إحتياجات المستهلكين، ويكمن دورها الإقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.

رابعا: إتجاه إقتصادي كلي

هنا نذكر بأن المشاركة الفعالة للقطاع العمومي والخاص في تمويل الميزانية العامة، دون أن ننسى بأن مستوى النمو العام يعتمد على التطور العلمي والتقني للمؤسسة. (عرباجي، 2013، ص16 و17)

الفرع الثاني : تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدد من المعايير الموضح كالآتي:

أولا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

ومن خلال هذا المعيار يتجلى لنا أن المؤسسات تنقسم إلى نوعين حسب الطبيعة القانونية سواء تكون عبارة عن مؤسسة فردية أو جماعية وقد تكون مؤسسات تقوم على الاعتبار الشخصي .

أ - المؤسسة الفردية:

فالمؤسسات الفردية هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة وقد توول هذه المؤسسة بطبيعة الحال إلى الورثة بعد هلاك المالك أو تنتقل إلى الغير عن طريق وسائل نقل الملكية القانونية أو تخضع ملكية هذه الأخيرة عن طريق الإندماج.

ب - المؤسسة الجماعية :

وقد تكون مؤسسات جماعية في شكل شركات والتي تمتاز بالإدارة والمساهمة عن طريق الجانب البشري والمالي وقد تأخذ في شكل التعاون ما بين شخصين أو أكثر في أحداث شخص معنوي جديد وملكية هذا الشخص المعنوي مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء انطلاقا من مبدأ إستقلالية الذمة المالية ما بين الشخص المعنوي والشركاء، ومن هذا المنظور فإنها تنقسم إلى نوعين من الشركات : شركة أشخاص و شركة أموال .

01 - شركة الأشخاص: من بين أمثلة شركة الأشخاص شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة ذات المسؤولية المحدودة، وهي شركات سهلة التكوين وقد نص عليها القانون التجاري الجزائري نظرا لخصوصيتها، فهي تحتاج لعقد شركاء يتضمن مجموعة من الشروط القانونية، وهدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح وتوزيعها على الشركاء، على أن المسؤولية فيها هي مسؤولية تضامنية وغير محدودة إذا تعلق الأمر بالنسبة لشركة التضامن مثلا، وقد تكون محدودة إذ تعلق الأمر بشركة ذات المسؤولية المحدودة كمثال آخر، أي حدود المسؤولية التضامنية تكون في حدود الحصة كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة بالأسهم.

إن شركة الأشخاص معرضة للخطر نتيجة إنسحاب أحد الشركاء منها، أو في حالة وفاة أحد الشركاء، كما أن وجود عدة شركاء قد يؤدي إلى سوء التفاهم وتعارض بعض القرارات في مجلس الإدارة، قد تحول سيرورة نشاطها. (بن سعد، 2015/2016، ص13 و14)

02 - شركة الأموال: شركة المساهمة أو شركة الأموال، هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصاً في رأسمالها على شكل أسهم، متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الاسهم التي يشارك بها، أي تكون المسؤولية محدودة بمقدار هذه الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة، إذن فعائدات الاسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة. (دادى عدون، إقتصاد المؤسسة، 1998، ص63)

ثانياً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة الملكية

أ - المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

ب - المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ج - المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

ثالثاً: التصنيف حسب المعيار الإقتصادي

القطاع هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي ومنه نميز ثلاثة قطاعات للمعيار الاقتصادي:

أ - القطاع الأول: يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية المواشي وكل فروعها ويضاف إليه أنشطة كل من الصيد البحري والمناجم.

ب - القطاع الثاني: يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للإستعمال أو الإستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل صناعات إستراتيجية، تحويلية وغيرها .

ج - القطاع الثالث: هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدماتية، التجارية. (بن جيمة، 2010/2011، ص13 و14)

رابعاً: التصنيف حسب معيار الحجم.

من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، عدد العمال وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط...، المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي:

أ - من 0 إلى 9 عمال : المؤسسات المصغرة.

ب - من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة .

- ج - من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة.
- د - من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة.
- هـ - بداية من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا.
- أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي:
- أ - المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال.
- ب - المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل.
- ج - المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499.
- د - المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق. (غول، 2008، ص17 و18)

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة الاقتصادية

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية.

### المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

تتباين إمكانية المؤسسة الاقتصادية في كيفية التعامل مع بيئتها لذلك تعددت تعاريف بيئة المؤسسة الاقتصادية.

### الفرع الأول: تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية

هي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية. (بن واضح، 2006/2005، ص32)

يمكن تعريف البيئة على أنها: كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير، لسيطرة الإدارة، مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع

هناك تعاريف أخرى للبيئة نلخصها فيما يلي:

تعريف روبنز: "البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة".

تعريف هاولي: "البيئة هي جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة".

تعريف واران و فواش: "تتمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، و التكنولوجيا والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"

نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

البيئة التي تشمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات وإستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين....).

من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاوله نشاطاتها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها هو الزوال.

تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة. (غول، 2008، ص41 و43)

### الفرع الثاني: خصائص بيئة المؤسسة الاقتصادية

بعد ضبط مفهوم بيئة أو محيط المؤسسة، ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط، وتحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك يذكر لورونس لوهمان أورتيجا وزملاؤه أربعة خصائص تقدمها لنا ما يسميها بالمدرسة البيئية في إدارة الأعمال، وهذه الخصائص الأربع هي:

#### أولاً: التعقيد

تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية، يمكن إيراد الكثير من الفاعلين الذي يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وإضافة إلى التعدد، فإن التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

#### ثانياً: المرونة

تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم صنافة (خطأ في المرجع) موحدة تشكل نموذجاً نظرياً لكل مكونات المحيط، بحيث تنطبق على كل المؤسسات. إن مرونة المحيط قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى. وتبرز المرونة أيضاً على المعلم الزمني، حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من

وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

ثالثا: العداء

تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالإنطلاق من كون هذا المحيط مثبطا أو ذات تأثير مضاى لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية. يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقه مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة إتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

رابعا: الديناميكية

يشدد أورتيغا وزملاؤه على كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين، أي قوى لها تأثير واضح، ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثل (غول، 2008) ما يتأثر بها. وهذه الخاصية توضح لماذا إتجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية... إلى غير ذلك، وفي النهاية، فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها. (هميسي، 2016/2017، ص14 و15 و16)

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق وتحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص نذكر مايلي:

تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها واستقرارها

صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات لتعدها وتعقدها

التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة

التأثير المتبادل التداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض. (بوخریصة، 2014/2015، ص10)

**المطلب الثاني: مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية و نتائج تقييمها**

نتيجة التغيرات والتطورات البيئية السريعة الحاصلة على صعيد الإقتصاد والتي تأثر على أداء المؤسسات الاقتصادية لنشاطاتها والتي تبرز من خلالها أهم مكونات البيئة وكيفية تقييمها.

الفرع الأول: مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية

قام بعض الباحثين بتقسيم البيئة إلى قسمين مميزين هما:

أولاً: البيئة الطبيعية

وهي عبارة عن المظاهر التي لا دخل للإنسان في وجودها أو استخدامها ومن مظاهرها: الصحراء، المناخ، التضاريس....

ثانياً: البيئة المشيدة

وتتكون من البنية الأساسية المادية التي شيدها الإنسان ومن النظم الاجتماعية والمؤسسات التي أقامها.

وبالتالي يمكن القول أن البيئة ومكوناتها هي مجموع العوامل الطبيعية والثقافية والإنسانية التي تؤثر في الكائنات الحية وتتأثر بها. (عامر، 2016/2017، ص45)

### الفرع الثاني: نتائج تقييم البيئة للمؤسسة الاقتصادية

أولاً: نتائج تقييم البيئة الخارجية

من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار، تحديد من جهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة، ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية، ومن جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق والتي لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

أ - مفهوم الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابياً عليها، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفنقه الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن، مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالاً مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة...

ب - مفهوم التهديدات: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلباً، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضائل و تواضع المركز السوقية للمؤسسة.

ثانياً: نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى إستخلاص نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة.

أ - مفهوم نقاط القوة: هي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن إقتناصها و الإفادة منها بتوظيف هذه القوة.

ب - مفهوم نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة ومهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها و تقويمها لتقليل أثارها السلبية. (غول، 2008، ص55 و56)

### المطلب الثالث: تأثير البيئة على المؤسسة ومشكلاتها

تواجه المؤسسة تغيرات بنيوية و ظرفية تطراً على المحيط و باعتبارها نظام مفتوحا يعني أنها تتفاعل مع الأبعاد البيئية المختلفة بطرق متعددة، مما يتطلب معرفة جانبيين:

#### الفرع الأول: تأثير البيئة على المؤسسة

يعتبر مستوى عدم التأكد القوة الدافعة والمؤثرة في العديد من القرارات الإدارية وارتفاع هذا المستوى يشير إلى تعقد البيئة مصعوبة التنبؤ بها، إلا أنه رغم تعدد التصنيفات التي أعطيت للبيئة طبقاً لمستوى عدم التأكد، فهذا لا يعني أن محيط المؤسسة مستقر على نمط واحد لفترة طويلة، فقد تتحول البيئة من الاستقرار إلى الديناميكية، ومن البساطة إلى التعقد، كما يمكن أن تواجه المؤسسة ظروفًا تؤدي إلى اضطراب البيئة دون سابق إنذار، مما يجعلها تواجه أزمة ما، وفي سبيل مواجهة مثل هذه الأزمات، أدخلت بعض المؤسسات أسلوباً جديداً للتنبؤ بالمشاكل الراهنة، وهذا في إطار أخذ القرار بالتوازي الذي يبين أن المؤسسة بحاجة إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة، ثم تقوم بتشخيص وتحليل نوع المشكلة أو الفرصة قصد تحديد نمط القرار الملائم، إستراتيجياً أو إدارياً أو أي قرار آخر. (بن سعد، 2016/2015، ص46)

إن المؤسسة كوحدة اقتصادية ليست معزولة عن الواقع فهي تتأثر بعدة عوامل جغرافية، سياسية وقانونية وستعرض لهذه العوامل فيما يلي:

#### أولاً: العامل الجغرافي

إن إختيار موقع إنشاء المؤسسة يلعب دوراً "كبيراً" وذلك لطبيعة المنطقة من حيث المكان وبالتالي المناخ. هل هي منطقة تطل على البحر إذن فهي منطقة إستراتيجية للمؤسسة وهل هي في مناطق محرومة ونشير هنا أن بعض هذه العوامل الجغرافية أثر فيها الإنسان بواسطة التقدم التكنولوجي وذلك في تغيير الطبيعة كالقيام بعملية التشجير وتوفير الأدوية الاصطناعية وبناء الموانئ والسدود وذلك لتحسين محيط المؤسسة.

إن المؤسسة هي التي لها موقع جغرافي يتجاوب مع إحتياجاتها من تمويل بالمواد اللازمة، ولذلك تقتضي طلبيات السوق وجود الطاقة الضرورية والخدمات اللازمة لدوام نشاطها.

ثانياً: إن الإنسان هو العنصر الأساسي في النشاط الاقتصادي فهو المبدع والمفكر وهو الذي ينتج ويسير الآلة من دولة لأخرى وذلك حسب السن الإنسان.

إن المؤسسة تحتاج للعنصر الديموغرافي الذي يتميز بصفات تجعل المؤسسة في طريق أمثل ومن بين هذه الصفات أن يكون هذا المجتمع يتميز بمعدل سن يساعد على الإنتاج كوفرة الشباب وروح المبادرة وحب المسؤولية وممارستها بكيفية جيدة وروح الإبداع والتنافس والتآلف والتنظيم، وتطوير الأفكار والتقاليد حسب المستلزمات العصرية.

بما أن العنصر البشري يلعب دورا هاما في نجاح المؤسسة إذن لتحقيق ذلك ينبغي توفير الشروط الضرورية لضمان تكوين لائق ومستمر في مختلف التخصصات التي تساهم في رفع الإنتاج وتحسنه بصفة دائمة وهذا بفضل دورات تكوينية وتربصات مختلفة.

ثالثا: العامل الخاص بالنقل ووسائله

إن المؤسسة في نشاطها تحتاج للتحرك وذلك للقيام بوظائف من عملية التمويل إلى عملية التسويق و التالي هذه الوظائف تحتاج إلى وسائل نقل وطرق ولذلك فوسائل النقل هي بمثابة الشرايين الضرورية لعملية النقل وهي التي تحدد عملية تأسيس المؤسسات.

فإن الطرق المعبدة والموانئ وإنشاء السكك الحديدية وبناء المطارات يزيد في إنشاء المؤسسات الاقتصادية وهذا العامل يلعب دورا هاما في السير العادي للمؤسسة.

بما أن المؤسسة الاقتصادية في حاجة ماسة إلى وجود شبكة المواصلات. البحرية كالحافلات والسكك الحديدية والبحرية والجوية. وكل ما توفره هذه الوسائل فإن تمويل المؤسسة بما تحتاجه من المواد الضرورية للإنتاج وكذلك سهولة نقل منتوجات نحو السوق الداخلي، أو تصديره إلى الخارج.

رابعا: العامل السياسي والقانوني

إن الجو السياسي يلعب دورا هاما في توجيه المؤسسة فالنظام الرأسمالي يتميز بالملكية الخاصة، فيسود جو سياسي يتميز بتحمل أخطار مسؤوليات المؤسسة كونها حرة في إتخاذ قراراتها. أما النظام الإشتراكي الذي بدأ في التراجع في السنوات الماضية القليلة فستعود فيه الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج أي الدولة هي التي تملك وبالتالي تعتمد على تخطيط الاقتصاد على المستوى الكلي والجزئي، أي المؤسسة في هذه الحالة خاضعة لقرارات فوقية للقيام بنشاطاتها وكما تبين من الواقع فإن هذه المؤسسات أفلست وذلك لنتائج هذا النظام الذي لا يشجع على المبادرة الفردية والحرية في تسيير المؤسسة.

إن المؤسسة في أي نظام توجد فيه، تتأثر بقوانين ذلك النظام، إذن الجانب القانوني يؤثر على المؤسسة وذلك بواسطة قوانين تشريع العمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة تأسيس المؤسسات الاقتصادية.

خامسا: العمل العلمي والتقني

إن العامل التقني - العلمي يلعب دورا هاما في مردودية المؤسسة وكذلك في تطور العامل البشري بالبحوث العلمية ووسائل الإنتاج بالآلات الحديثة التي توفر الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج.

إذن فالعامل العلمي والتقني يتطلبان وجود المخابر التي تمكن من القيام بالجوانب العلمية في مختلف الميادين. (عرباجي، 2013، ص63 و64 و65)



يمكن أن يؤثر المحيط على المؤسسة بأسلوبين هما:

الأسلوب الأول: أن هذه العوامل تفرض حدودا معينة لنشاط المؤسسة، وبذلك تأتي أهمية إمتلاك الإدارة لمقاييس معينة تهدف من خلالها إلى السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية، ولتحقيق ذلك لا بد من إستخدام المهارات الإدارية في مجالات إتخاذ القرارات و التخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على دوام الابتكارات والابداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

الأسلوب الثاني: يقدم المحيط فرصا للمؤسسة، فهو قد يحدد سلوكياتها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من المتطلبات التي تضمن لها البقاء في بيئة معينة. (كوديد، 2018/2019، ص44)

### الفرع الثاني: مشكلات البيئة في إطار النشاط الاقتصادي

يمكن حصر المشكلات البيئية من حيث أهميتها وخطورتها إلى ثلاث مشكلات هي:

#### أولا: مشكلة الانفجار السكاني

إن المشكلة السكانية كما يراها (المنظور البيئي الايكولوجي) تعبر عن سياق غير متكافئ بين نمو السكان من جهة وبين الموارد المحدودة من جهة أخرى، في حين أن أصحاب المنظور الاقتصادي السياسي يرون بأن المشكلة السكانية عبارة عن سياق بين النمو السكاني المرتفع وبين الجمود.

وتختلف التشكيلات الاجتماعية المهيمنة في البلاد النامية التي عجزت عن تحقيق التقدم الاقتصادي الاجتماعي لشعوبها على النحو الذي يوفر الغذاء والكساء والتعليم والخدمات الصحية وفرص العمل الشريف لكل مواطن قادر على العمل، فالمشكلة السكانية بهذا المعنى قضية صراع ضد هذه التشكيلات ومؤسساتها وعلاقتها الداخلية والخارجية.

#### ثانيا: مشكلة التلوث

إذا حاولنا دراسة هذه المشكلة في إطار النشاط الاقتصادي فإن العلاقة بين هذا الأخير والبيئة هي أمور تتغير بصورة مستمرة، ومن ثم فإن الابتكار التكنولوجي والتغير الهيكلي إتجاه الحد من الضرر البيئي وإذا كان بطبيعة الحال يؤدي إلى التوسع والزيادة في النشاط الاقتصادي، إلا أنه في الوقت ذاته تجعله قادرا على التصدي لهذا الضرر. فالنشاط الاقتصادي يمكن أن يتسبب في إيجاد مشكلات بيئية، كما أنه يمكن أن يساعد على التصدي لهذه المشكلات.

#### ثالثا: مشكلة إستنزاف موارد البيئة

لقد أدى تزايد عدد السكان في العالم وبالتحديد في دول العالم النامي في سعي الانسان للحفاظ على حياته فقد إتجه إلى إستنفاد وإستنزاف ما في البيئة من مواد وطاقات، وبخاصة إستنزاف الموارد البيئية غير المتجددة، وقد تنبتهت معظم المجتمعات البشرية والهيئات الدولية والمحلية والحكومية والأهلية والمحافل العلمية البيئية إلى خطورة، مشكلة الانفجار السكاني وإستنزاف الثروات البيئية بطريقة عشوائية غير منظمة.

## رابعاً: مشكلة الضجيج

إن أكثر من 65 مليون شخص في الدول الصناعية يعانون من أعراض صحية خطيرة جداً أثبت أن سببها الرئيسي هو الضجيج الذي يفوق طاقة الإنسان على التحمل، ويكثر انتشار هذه المشكلة في الدول الصناعية الكبرى وفي المناطق الصناعية، واليابانيون هم الأكثر تأثراً بالضجيج الصناعي، والنتائج عن النقل البري والجوي كما أن الطائرات الأسرع من الصوت تتسبب بموت الآلاف من سكان الأرض سنوياً. (عامر، 2016/2017، ص47 و48)

## المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية

تعد الطاقة الإنتاجية من المفاهيم ذات أهمية كبيرة، إذ أنها من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي.

## المطلب الأول: مفهوم الإنتاج والإنتاجية ومقوماتها

قبل المرور إلى مفهوم الإنتاجية لابد من الإشارة إلى مفهوم الإنتاج والنظر إلى مقومات الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

## الفرع الأول: مفهوم الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

## أولاً: مفهوم الإنتاج

الإنتاج - بالمعنى العام - هو كل عمل أو نشاط منتج، ينتج عن تفاعله عدد من العوامل أو العناصر النشطة الموجودة في الطبيعة من خلق الله عز وجل، والتي يسعى الإنسان بذكائه وعقله أو يزيد من منافعها وفائدتها، ليحقق في النهاية عدداً من السلع والخدمات التي يتناولها البشر وتزداد لكل منهم إشباعاته لحاجاته الضرورية وغير الضرورية.

والمفهوم العام للإنتاج نقصد به المعنى الواسع الذي يشمل كل نشاط حيوي يقوم به الإنسان، ويشتمل على كل الأعمال والأنشطة ذات النفع الأكبر للآخرين. وقد تتداخل هذه الأعمال والأنشطة مع بعضها البعض بحيث يصعب أحياناً الفصل بينهما، أو النظر إلى كل منهما على أنه شئ مستقل بذاته. وينطبق هذا المفهوم على أي نشاط إنتاجي، وأي نوع من الإنتاج أو الخدمات لأن كل منهما يكمل الآخر فمثلاً الإنتاج القومي للبلاد ليس مقاصر على نوع واحد، بل هناك الإنتاج الزراعي والإنتاج الصناعي ومختلف الخدمات التي تمثل جهوداً خدمية تساعد الإنتاج أو تعمل على وصول هذا الإنتاج إلى الأسواق. (المصري، 2003، ص5 و6)

يقصد بمصطلح الإنتاج على أنه النشاط الذي يهدف لتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) يمكن الاستفادة منها، وهو اصطلاح يشير إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويقاس الإنتاج عادة بوحدات عينية أو بوحدات نقدية.

## ثانياً: مفهوم الإنتاجية

هذا المصطلح يشير إلى قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات (أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (مواد، رأس المال، عمال، معلومات) أي المدخلات خلال فترة زمنية محددة.

وبالتالي يتضح الفرق أن الانتاج يشير إلى إجمالي المخرجات أما الإنتاجية فيشير إلى العلاقة بين المخرجات والمدخلات. (الضلعين، اللحام، وكافي، 2017، ص41 و42)

تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، والزيادة المستمرة في الإنتاجية تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة وكذلك الكفاءة في حسن استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

إن الإنتاجية هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي النتائج أو محصول معين (مخرجات) نصل إليه باستخدام موارد معينة (مدخلات)، وقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة ... أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس المال. (غربي، 2008/2007، ص11)

### الفرع الثاني: أهمية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الإقتصاد القومي لأي بلد معين ولذا فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني وتعتبر هدفا تسعى إليه البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية المتقدم والنامي على حد سواء، وتزداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتسم إقتصادها بندرة العناصر الانتاجية سواء كانت مادية أو بشرية، الأمر الذي يحدوا بها إلى تحسين إستغلال المتاح لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع أما على مستوى الدولة فإن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى:-

أولاً: تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد بذاته شرط أساسي لتدعيم الإستقلال السياسي للبلد.

ثانياً: توفير العملات الأجنبية من خلال عدم التبذير والاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتكميلية التي تتكبد الدولة.

ثالثاً: زيادة الدخل القومي والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.

رابعاً: وتحقق الإنتاجية وتطورها لأصحاب المشروعات الاقتصادية زيادة في المبيعات الناتجة عن زيادة الطلب نتيجة تحسين القدرة الشرائية للمواطنين وتخفيض التكاليف...

ومن هنا تتضح أهمية الإنتاجية على صعيد الفرد والمجتمع. (خضير و هايل، 2009، ص48 و49)

سادساً: إن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام وفعال في تقييم الوحدات الإنتاجية، لذلك يجب على كل دولة تريد تحقيق المزيد من النمو في دخلها القومي، وبالتالي تطوير تنميتها الاقتصادية أن تسهر على تنمية إنتاجية وحداتها الاقتصادية باستمرار. (غربي، 2008/2007، ص37)

### المطلب الثاني: مفهوم الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية و أنواعها

تعتبر الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية أساس نجاحها وتطورها ونقطة تنافسها مع باقي المؤسسات

الفرع الأول: مفهوم الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تعرف الطاقة الإنتاجية "بأنها أعظم ناتج يمكن تشغيله أو تجهيزه أو معالجته خلال فترة زمنية معينة، وبما يتناسب مع إمكانيات المنشأة، يتبين لنا من التعريف إن الطاقة الإنتاجية ليست ثابتة وإنما تتوقف على حجم التجهيزات وقدرة الآلات والمعدات والعمالة الإنتاجية وقدرة العمل... (الضلاعين، اللحام، وكافي، 2017، ص262 و265)

الفرع الثاني: أنواع الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

للطاقة الإنتاجية ثلاث أنواع هي:

أولاً: الطاقة التصميمية (القصى)

وهي أقصى طاقة يمكن أن تقوم بها المنظمة وهي تعبر عن الإنتاجية في ظل الظروف المثالية وتسعى المنظمة لتحقيق أعلى المخرجات، وبالتالي تحدد الحد الأعلى النظري الذي يفوق المعدل الاعتيادي لطاقة العمليات التشغيلية وتدعى أحيانا هذه الطاقة بطاقة الذروة، وتقاس الطاقة القصوى بالقدرة الإنتاجية القصوى للمرحلة الرئيسية من مراحل الإنتاج وتعني الاستخدام الكامل لكل الإمكانيات المادية والبشرية، أي باختصار هي الطاقة الإنتاجية وفقا لخصائص الألة.

ثانياً: الطاقة المتاحة أو العملية

وهي عبارة عن الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات داخل مراحل الإنتاج أو مراكز الإنتاج، والاختناقات هي بعض المسموحات للمعوقات التي لا يمكن تجنبها مثل تغيب بعض العمال. انقطاع التيار الكهربائي. أو هي الطاقة المتوفرة ضمن ظروف المنظمة و عادة تكون أقل من الطاقة التصميمية، وتسمى أحيانا بطاقة النظام وتمثل أقصى طاقة يمكن للمنظمة إن تنتجها في ظل الظروف الاعتيادية إذ غالبا ما يخطط مديرو العمليات بتشغيل أنظمتهم بمستوى أقل من 100 بالمئة من الطاقة التصميمية لأسباب كثيرة منها:

أ - بغرض التكيف مع تغيرات الطلب.

ب - بهدف تخصيص أوقات معينة للصيانة.

ج - استخدام الطاقة بكفاءة.

ثالثاً: الطاقة الفعلية أو المستغلة

وهو المقياس الذي يقيس المستوى الفعلي للمخرجات التي تحققها المنظمة خلال فترة زمنية معينة وفي ظل توافر الموارد إنتاج محدد. ، وقد يكون الطاقة الفعلية أقل من المتاحة، نظرا لإنخفاض الطلب في السوق مما يجبر المنظمة على خفض الإنتاج.

أو هي عبارة عن الطاقة الفعلية المستخدمة في الإنتاج خلال فترة زمنية معينة أي يتم تشغيلها وهي لا تخضع لأي تقدير ولكنها تخضع لعوامل فنية.

و تقسم هذه الطاقة:

أ - الطاقة الزائدة(الفائضة): وتنشأ عن وجود طاقة إنتاجية كبيرة تفوق ما يرغب المشروع في استخدامه أو عن عدم توازن للطاقات الإنتاجية على مستوى مراكز المشروع.

ب - الطاقة العاطلة: وتنتج بسبب وجود عطل مؤقت للإمكانات المادية التي بسببها البطء في الإنتاج الناتج عن النقص المؤقت في حجم الطلب المتوقع، وفي كل الأحوال تعتبر طاقة ضائعة.

### المطلب الثالث: أهداف تخطيط الطاقة الإنتاجية وسبل تحسينها

تعتمد كل مؤسسة اقتصادية على عملية التخطيط الطاقة الإنتاجية والعمل على رفعها وتحسينها

#### الفرع الأول: أهداف تخطيط الطاقة الإنتاجية

إن القرار المتخذ بشأن تحديد الطاقة الإنتاجية للمنظمة الصناعية يتأثر بعوامل متعددة من شأنها أن تساهم في تحقيق فاعلية الأهداف المراد إنجازها وهي :

أولاً: التكاليف

تتأثر التكاليف المتعلقة بالإنتاج في اعتماد الموازنة الحقيقية بين الطاقة الإنتاجية والطلب المتوقع في الأسواق إذ أن عدم الركون لمبدأ التوازن أعلاه من شأنه أن يؤثر في التكاليف الناجمة عن الهدر في الطاقة الإنتاجية غير المستثمرة فعلاً.

ثانياً: العوائد المتحققة

تتأثر العوائد المتحققة بذات الصورة التي تتأثر بها التكاليف ولكن بصورة معاكسة إذ أن الموازنة بين الطاقة الإنتاجية و الطلب المتوقع يشكل منطلقاً أساسياً في تحقيق العوائد حيث أن الطاقة الإنتاجية كلما كانت مساوية أو أكثر من الطلب فإن ذلك يعني تحقيق الأشباع وعدم الهدر بالعوائد المرتقبة.

ثالثاً: رأس المال التشغيلي

يتأثر رأس المال التشغيلي بدرجة إهتمام المنظمة الصناعية بالاحتفاظ بالمخزون من السلع التامة لمواجهة الطلب المرتقب على المنتجات لذلك يتطلب الأمر لتحقيق ذلك توقع بيع تلك المنتجات وتقليص فترات الاحتفاظ بها كخزين سلعي.

رابعاً: نوعية السلع والخدمات

يعتمد ذلك على طبيعة الطاقة الإنتاجية ودرجة التذبذب بالطلب الواقع ودرجة الحاجة إلى طاقات بشرية لمواجهة تلك الحاجات سيما إذا كانت القوى العاملة المستخدمة ذات خبرة قليلة فإن ذلك يؤدي لزيادة الأخطاء وبالتالي تتأثر النوعية بذلك.

خامساً: درجة الاستجابة للمستهلكين

إن درجة إستجابة المنظمة الصناعية أو الخدمة لحاجات المستهلكين يعتمد على توفير كميات مخزنية من السلع أو لمواجهته بواسطة الإنتاج أو عن طريق توفير قدرات فائضة من الطاقة لمواجهة مثل هذه الحالات والتخلص من حالات الانتظار.

سادسا: الاعتمادية في التجهيز

تتأثر هذه الحالات عادة بدرجة التفاوت وبين الطاقات الإنتاجية والطلب المرتقب فكلما كانت ملائمة بين هذين العاملين كلما توفرت قدرات المنشأة في تحقيق درجة الاعتمادية الكبيرة في تجهيز المستهلكين وبالعكس.

سابعاً: المرونة

وخصوصاً ما يتعلق بمرونة الحجم إذ لو توفرت حالات التوازن بين الطاقات الإنتاجية والطلب المتوقع فإن إدارة الإنتاج والعمليات لا تواجه أي حالة من حالات عدم الوفاء بالتزامات للمستهلكين غير المتوقعة وهكذا. (خضير و هائل، 2009، ص102 و103)

الفرع الثاني: سبل وطرق تحسين الإنتاجية

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من أنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية عموماً والصناعية خصوصاً وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والوطنية.

إن الطريق السليم والفعال لتحسين الإنتاجية لا بد أن يبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر التالية:

أولاً: الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة.

ثانياً: الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.

ثالثاً: المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.

رابعاً: الطلب الفعال على المنتجات الصناعية.

ويتم تحقيق العناصر السالفة من خلال عملية تنظيمية محكمة على كافة المستويات وإتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة من الحلول التي يختص بعضها بالناحية الفنية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالثة بالناحية الإنسانية والتي يتم معالجتها مجتمعة دون إنفراد وتدرجياً. وفيما يلي هذه الأساليب:

أ - توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها: وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لا سيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والإهتمام بمجالات إستخدامها في العملية الإنتاجية، أو التركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك الإنساني وخاصة ما يتعلق بمكافأة العمال وتشجيعهم والإعتراف بجهودهم وإتاحة فرص التعليم والتدريب وتوفير الجو النفسي الملائم والأمن الاجتماعي والصناعي من المعاشات والخطط الصحية والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية لمؤسساتنا الاقتصادية.

ب - تحسين أساليب الإدارة: ويتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- 01- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) والمسؤولية عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا.
- 02 - التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها.
- 03- ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي التخطيط، التنظيم والتنسيق، التوجيه، الرقابة.... والإشراف على تنفيذها.
- 04- وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساسا للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.
- 05- المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.
- 06- الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
- 07- تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والإنهاء والولاء والإندماج فيما بينهم.
- 08- الاهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة باعتبار أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها يعتبر عاملا رئيسيا هاما في نجاح المؤسسة.

#### ثالثا: تدريب العامل البشري وتأهيله

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن إستراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية توفير العمالة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

إلا أن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على (خطأ في المرجع) المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة لا سيما في المجال الصناعي ويمارس وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتدريب في مكان العمل، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة، والتدريب بالمناهج الخاصة كما يجب أن يتم من خلال الإحتياجات الفعلية للمؤسسة ومراعاة ما يلي:

أ - أن التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى، وهذا ما يتطلب تدريب العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر،..... إلخ.

- ب - أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم أو إنتقالهم إلى وظائف أخرى.
- ج - هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج إلى التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها.
- د - كما أن التدريب يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التدريبية التي تتمثل فيما يلي:
- هـ - تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة).
- و - التدريب وإعادة التدريب وفقا للإحتياجات.
- ي - تنمية مهارات العاملين.
- ع - إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

رابعا: تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية

يعتبر التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير وصقل مهارته ليكون قادرا على إستخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية و إرتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك آثار إيجابية على مستوى الإنتاجية ولصالحها.

وقد يتخذ التحفيز أشكالا متعددة وأصنافا مختلفة تتجلى في:

أ - من حيث نوعيتها: فهي تنقسم إلى ثلاثة أصناف:

01- حوافز مادية: تتمثل فيما يلي:

- مكافأة مادية تتناسب طرديا مع زيادة إنتاجية الفرد كالرواتب ومنح العلاوات والترقيات.

- مكافأة مادية تتناسب طرديا مع مدى مشاركته في العمل الجماعي.

- المشاركة في الأرباح.

- مكافأة مادية للأفراد العاملين المتميزين في زيادة كمية الإنتاج.

- أو في الانضباط في الحضور.

02 - حوافز نصف مادية: تتمثل فيما يلي:



- وجبات مجانية أو (بسر رمزي).
- رعاية صحية مجانية أو بأجر رمزي.
- الانتفاع بوسائل الترفيه بأسعار منخفضة والانتفاع بوسائل المواصلات الخاصة بالمؤسسة.
- توزيع هدايا عينية في الأعياد والمناسبات.
- 03 - حوافز معنوية: تتمثل فيما يلي:
  - الاعتراف والتقدير والثناء والمساواة بين العاملين.
  - تحسين ظروف العمل ومراعاة الحالة النفسية للعامل.
  - توفير كل مستلزمات الحياة من المواصلات والسكن.
  - مكافآت العاملين وتشجيعهم كتقدير لمجهودهم المبذولة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.
- ب - من حيث أثرها: فهي تتميز بنوعين:
  - 01 - حوافز إيجابية: تتمثل في المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد نظير إمتيازه وكفاءته في العمل وذلك من أجل تشجيعه وترغيبه في مواصلة عمله مثل منح شهادات التقدير والعلامات الإستثنائية للعاملين الأكفاء.
  - 02 - حوافز سلبية: وتتمثل في الإجراءات التأديبية التي تأخذ في حق المقصر أو المهمل أو المتسبب كتخويله مثلاً وتحذيره وحرمانه من العلاوات وعقابه.... إلخ.
- ج - من حيث أطرافها: فهي تتميز بنوعين
  - 01 - حوافز فردية: سواء كانت مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية فإنها توجه للعامل مكافأة له على مجهوداته وسلوكاته في إنجاز العمل المكلف به.
  - 02 - حوافز جماعية: وتقدم إلى مجموعة من العاملين في حالة إشراكهم في عمل معين مجازة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج أو تحقيق أعمال ومهام محددة.... إلخ.
- د - من حيث أهدافها: فهي تنقسم إلى
  - 01 - أهداف مادية: وترتبط بمستوى الأداء المتمثلة فيما يلي
    - تحسين مستوى الأداء ومستوى الجودة.
    - الإستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج.
    - التقليل من التكاليف.
    - زيادة الإهتمام بصيانة المعدات والآلات.
  - 02 - أهداف إنسانية: وتتعلق بما يلي:

- رفع كفاءة خدمات الأمن والسلامة المهنية.

- الإقلال من تعمد العمال تضییع الوقت وإختصار نسبة الحاجة إلى الرقابة والإشراف.

- إنتشار روح الجماعة والتعاون فيما بينهم.

- إرتباط العامل بمؤسسته ورفضه ترك العمل مهما قدم له من مغريات.

- الإقلال من حوادث العمل والإصابات.

- زيادة دخل الفرد مما يؤدي إلى زيادة فاعليته واهتمامه بعمله.

هـ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلما أدى ذلك إلى الروح المعنوية لدى الأفراد بإعتبارهم قوة محرّكة وطاقّة متجددة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدونه بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.

كما أن المؤسسات الاقتصادية يتوقف نجاحها وازدهارها وكذا تطورها على جانب العلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل لكي تحقق المؤسسة أهدافها وطموحات عمالها والوصول إلى تحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل.

و - التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة: وذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى إستخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى الدولة وذلك بتبادل الخبرات بينها، والاستفادة من أبحاثها التي تفيد في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دوريا التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهو ماتصبوا إليه معظم مؤسساتنا الإنتاجية، وكذا إجراء البحوث و الدراسات اللازمة للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية ورفع كفاءتها وتطوير القدرة التنافسية لمؤسساتنا الاقتصادية.

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها وطبيعة نشاطها المحرك الرئيسي للقطاع الاقتصادي في أي دولة، وأداة لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي فيها، رغم كل الظروف التي تواجهها، كما تعد عملية رفع القدرة الإنتاجية الدعامية الأساسية التي تضمن النمو والاستمرارية للمؤسسة. فهي تعتمد كأداة لقياس ومعرفة تطور المجتمعات ومؤشرا عن حركتها، وباعتبار إنتاجية أحد أهم الصفات للمؤسسة الناجحة، ماجعل المؤسسات تسعى إلى تحقيق معدلات نمو متزايدة وذلك بالتطوير والتحسين المستمر، والذي بدوره يقوم على الوضعية المالية للمؤسسة وكذا القرارات التمويلية المتخذة والتي تؤثر عليها بصورة جلية وواضحة، تظهر في النتائج المحققة والمتوصل إليها، وأي تغيير يطرأ على مستوى الإنتاجية يمس كل جوانب التكلفة والجودة وكذا القدرة الإنتاجية.

تمهيد:

لقد تطورت الإدارة المالية واتسعت أهدافها وغاياتها وذلك مع اتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي، بحيث أصبحت وظائف الإدارة المالية من الوسائل الأساسية في بلوغ وتحقيق أهداف المشاريع من خلال استخدام العديد من أدوات ووسائل التحليل التي تستعملها في تحويل البيانات إلى معلومات وتوفير البدائل والخيارات بشكل عملي للوصول إلى تحقيق أهداف وخطط المشروع، كما تعد الإدارة المالية أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتتخذ أهم القرارات المالية لها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية

المبحث الثاني: مبادئ الإدارة المالية ودورها وعلاقتها بالإدارات الأخرى

المبحث الثالث: القرارات التمويلية كوظيفة من وظائف الإدارة المالية

المبحث الرابع: تأثير القرار التمويلي على القدرة الإنتاجية للمؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية

مرت الإدارة المالية بمتغيرات عديدة أدت إلى اتساع مفهومها لتشمل العديد من المهام والمجالات، ونظرا للنمو المتزايد في أعداد الشركات وكبر حجمها وتعدد أنشطتها، أصبحت اليوم علما منفصلا له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها التاريخي وخصائصها

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في مجمل المؤسسات الاقتصادية، وذلك لما واجهته من تغيرات كثيرة عبر الزمن، وإكسابها خصائص وسمات تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى.

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية إحدى الوظائف الرئيسية في شركات الأعمال، حيث تشمل هذه الوظائف بالإضافة لوظيفة التمويل على وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة المشتريات، ووظيفة البحث والتطوير.

وتعرف الإدارة المالية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للشركة وهو البقاء والنمو والاستمرار، هذا يعني بان وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيقية استثمارات الشركة بشكل يعظم العائد على هذه الاستثمارات عند مستوى مقبول من المخاطر، وبتنظيم هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر لتمويل بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى. (حداد، 2010، صفحة 2 و3)

أما التعريف الثاني للإدارة المالية فيؤكد على طبيعة الأنشطة والعمليات والجهود التي تبذل في هذه الإدارة المهمة، لذلك تعرف على أنها الوظيفة التي تنطوي (تتضمن) على التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد موازنات تقديرية متعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا عن التفاعل مع الأسواق المالية التي تتكون من الأسواق النقدية وأسواق رأس مال.

ولضمان نجاح أي تعريف بالوقت الحاضر فإنه يجب أن يركز على الهدف الأساسي لهذه الوظيفة الإدارية المهمة وهو في ذات الوقت الهدف الأساسي لأي شركة أو مؤسسة أو مؤسسة مساهمة عامة، إلا وهو تعظيم ثروة حملة الأسهم، بمعنى آخر إن هدف الإدارة المالية هو المحافظة على زيادة السعر السوقي لجميع الأسهم العادية التي أصدرتها المنشأة ويتم تداولها عادة بالأسواق المالية والتي يمتلكها (يحملها) المساهمون وهم المالكون الحقيقيون للشركة. وبالتالي فإن القرارات المالية يجب تتخذ في ضوء قدرتها على المساهمة في تعظيم ثروة حملة الأسهم، فمن ضمن تلك القرارات، كم سينفق على الموجودات الجديدة، ومتى سيتم تمويل وإطلاق المنتج الجديد، ومتى سيتم استبدال الموجودات الحالية، وكم ومتى سيتم اقتراب من المصارف، وكم ومتى سيتم إصدار الأسهم والسندات الجديدة وهل سيتم التوسع بالسياسة الائتمانية الممنوحة للزبائن وما هو حجم النقد الواجب الاحتفاظ به في حسابات الشركة. (أسعد، 2012، صفحة 19)

كما يمكن تعريفها بمفهوم الدائرة المالية وهذا المفهوم يعني بالجهة أو الجهاز الفني الذي تقع على عاتقه مسؤولية القيام بالإشراف على الأنشطة المالية التنفيذية داخل المنظمة وتقع مسؤولية إدارته حصرا على المدير المالي، ومن الجدير ذكره بان وظيفة الإدارة المالية بمفهومها الفكري والتنفيذي هي نفسها في جميع المنظمات والمؤسسات، أي إن وظائف الإدارة المالية في مختلف المشروعات القائمة هي واحدة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها، لكنها بالطبع تفرق في مدى التنظيم ودرجة التعقيد العمل الذي تقوم بممارسته هذه المنظمة أو تلك المؤسسة، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى التطابق في العموميات و التفاوت من حيث التفاصيل الفنية من منظمة إلى أخرى، فالعمل المالي في قطاع البنوك مثلا يختلف من حيث التفاصيل الفنية اختلافا بينا عن العمل المالي في القطاع الصناعي، وهكذا الحال بالنسبة لقطاع الزراعة والتجارة... (الشوارة، 2013، صفحة 23)

الفرع الثاني: التطور التاريخي للإدارة المالية

شهدت الإدارة المالية تغيرات كبيرة عبر السنين بسبب الاختلاف في الظروف الاقتصادية والمالية منها بشكل خاص، ما أدى إلى اختلاف آراء ودراسات المختصين الماليين في تحديد مضمون الإدارة المالية وهذا مما أدى إلى تباين المناهج العامة لهذا التخصص الوظيفي في منشآت الأعمال. فمنذ ظهورها وإلى يومنا هذا فمن تسميات مختلفة ووصف محدد لأعمال المدير المالي إلى منهج نقدي يركز حركة النقدية داخل المنشأة إلى الاهتمام بالحصول على الأموال واستخدامها الاقتصادي حتى إعطائها مجالاً أوسع كمنهج لاتخاذ القرارات وهو المنهج الحديث للإدارة المالية والذي يعطي صورة شاملة لها ويحدد إطارها في ضوء عملية اتخاذ القرارات المالية والربط بينها وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الوحدات الاقتصادية عموماً وهذا المنهج هو مجال الدراسة والاهتمام في يومنا الحالي. إن حركة التطور التاريخي للإدارة المالية يمكن لنا أن نستعرضها كما يلي:

تشير مختلف المصادر العلمية إلى أن الإدارة المالية كتخصص يقع ضمن حقول المعرفة الإدارية قد بدأت بالظهور منذ بداية القرن التاسع عشر. لذا انحصر اهتمام الإدارة المالية بالتركيز على ظروف الاندماج بين الشركات والاتحاد والاهتمام بالأوراق المالية المصدرة من الشركات والقوانين العامة للشركات الجديدة والكبيرة، ومن المؤكد أن حدود هذا الاهتمام في هذا التخصص الوظيفي كانت كانعكاس للظروف المحيطة حيث كان الاقتصاد وأدواته المختلة والنظريات الإدارية الأخرى غير متطورة بالشكل الذي يعطي لهذا التخصص الوظيفي البعد الأوسع في الاهتمام.

في مطلع العشرينات من هذا القرن، شهد الاقتصاد توسعاً ملحوظاً وانتشرت الأسواق المالية كمؤسسات مالية وسيطة قادرة على توفير الأموال، وأصبح الحصول على الأموال من هذه الأسواق حالة ممكنة الحدوث لهذا فقد اتسعت اهتمامات الإدارة المالية لتتجاوز حدودها الضيقة والمهتمة بالاندماج والتنظيم إلى الاهتمام بالإجراءات التي من خلالها تستطيع الحصول على الأموال وكيفية استخدامها.

- وخلال فترة الثلاثينات، كانت غيوم الكساد في الفترة 1929-1932 قد بدأت تسيطر على أجواء النشاط الاقتصادي العام بصفة عامة والنشاط المالي بصفة خاصة والانتقال من حالة التفاؤل السابقة إلى حالة التشاؤم الجديدة، كان من الضروري أن تبرز مشاكل جديدة وكانت معظمها تدور حول البقاء والتصفية وعادة التنظيم، وقد فشلت الكثير من المنشآت بسبب تدهور وضعيتها المالية وإفلاسها، وأمام هذه التطورات الاقتصادية الجديدة، فقد تحول اهتمام الإدارة المالية ليركز على حالات الإفلاس وإدارة السيولة وتجنب المشاكل المالية إضافة لما سبق فإن التغيرات السياسية التي عاصرت هذه الفترة قد أثرت كلياً على حدود اهتمامات الإدارة المالية، حيث أن الظروف الاقتصادية السائدة في تلك الفترة تسببت في تزايد التدخل الحكومي في منشآت الأعمال والأسواق المالية بتشريعاته ورقابته لحماية الاقتصاد، مما شجع إدارة هذه المنشآت ومن أجل الرغبة في البقاء إلى الكشف عن الأرقام المالية لإبراز قوتها، ولهذا دخل الاهتمام بالتحليل المالي من قبل الإدارة المالية كوسيلة لتقييم الأداء الإداري والاقتصادي بشكله العام.

- وقد شهدت فترة الأربعينيات وبداية الخمسينيات من هذا القرن استمرار الإدارة المالية بالاهتمام بالشكل الوصفي لنشاطها، حيث بقي التركيز فيها على طرق وأدوات الحصول على الأموال وإفلاس الشركات وإعادة التنظيم والاندماج والتحليل المالي، ولهذا فقد زاد التركيز على إدارة السيولة والتخطيط المالي بشكل عام والتخطيط النقدي بشكل خاص، والاهتمام باستخدام الاقتصادي للنقد بسبب الندرة التي تعرض لها خلال هذه الفترة وزيادة الطلب عليه مما جعل اهتمام الإدارة المالية يتجه وبصفة رئيسية إلى

تحليل حركة النقدية والرقابة عليها، إضافة إلى دور التمويل الخارجي في عملية توفير النقد ومن الملاحظ أن الاهتمام خلال هذه الفترة قد انصب كلياً وبصورة واضحة على السيولة كاهتمام رئيسي للإدارة المالية.

- وفي منتصف فترة الخمسينيات، وبعد الحرب العالمية الثانية، وبسبب التوسع في النشاط الاقتصادي بشكله العام وضرورات التوسع والتنوع في النشاط المالي فقد انتقلت الإدارة المالية من الشكل الوصفي السابق إلى النمط التحليلي بسبب الاهتمام بتحليل الفرص الاستثمارية وكفاءة استخدام الموجودات مثل المخزون السلعي. ولقد حدثت في تلك الفترة تطورات نتيجة استخدام النماذج الرياضية في عملية اتخاذ القرار عموماً مما أحدث تطورات مهمة في الوظيفة المالية، الأمر الذي جعل اهتمامات الإدارة المالية خلال هذه الفترة تتركز حول موضوعات مهمة ورئيسية مثل الموازنات الرأس مالية، قرارات الاستثمار استخدام النماذج الرياضية في اتخاذ القرار والبحث عن نظرية شاملة للتمويل، مما يعني أن الربحية قد برزت كعامل مهم في نشاط الإدارة المالية في الوحدات الاقتصادية المختلفة.

- وفي فترة الستينات والسبعينات ومطلع الثمانينات، شهدت الإدارة المالية تطورات علمية أعمق، حيث زاد الاهتمام بالحسابات الالكترونية واستخدامها في تطوير النماذج الرياضية بسبب قوتها على حل المشاكل الرياضية المعقدة مما ساعد في بناء نماذج رياضية أعطت حلولاً للكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات كما برزت ثلاث مسائل أساسية جديدة غيرت من محتويات الإدارة المالية وشمولها وهي:

- تحرير المنشآت المالية من القيود الحكومية والانتقال من المنشآت المالية المتخصصة إلى المنشآت ذات التنوع العالي في التعامل المالي.

- التزايد الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في الاتصالات و نقل المعلومات بين الأسواق المالية في إطار تكامل الأسواق المالية المحلية والدولية.

- تزايد حدة التضخم، وأثر أسعار الفائدة في اتخاذ القرارات المالية.

كما شهدت هذه الفترة اهتماماً كبيراً بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال والتركيز على قضايا التسعير لأدوات الاستثمار المختلفة، التقليدية منها والمستحدثة.

أما في الوقت الحالي تطورت النظرة إلى الإدارة المالية بصفتها مجموعة من القرارات المالية المتفاعلة فيما بينها والمؤثرة والمتأثرة فيما بينها بشكل الأدوات التحليلية والكمية المستخدمة في حل المشاكل المالية أي أن الإدارة المالية اليوم هي إجراءات تحليلية متزايدة للمشاكل كما قال ستيفن سون. كما أن دور الإدارة المالية في المؤسسة هو دور دائم التطور، وهو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية يختلف في هذه الأيام عن دورها قبل سنوات، ولا شك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن، لذا فقد باتت لزاماً على الإدارة المالية أن تواكب هذه التغيرات. (قرامز، 2020، صفحة 26 و27 و28)

### الفرع الثالث: خصائص الإدارة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف الشركة وتمتاز على غيرها من وظائف الشركة بما يلي:

أولاً: أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي .

ثانيا: أن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.

ثالثا: إن بعض القرارات المالية مصيرية .

رابعا: إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر. (حداد، 2010، صفحة 10)

خامسا: تتعامل الوظيفة المالية مع شبكة مالية معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد .

سادسا: هدف الوظيفة المالية هو نفس هدف المشروع .

سابعا: صعوبة تحديد مجال الوظيفة المالية .

ثامنا: استجابة الوظيفة المالية للظروف الضاغطة .

تاسعا: مركزية الوظيفة المالية. (أبو صباح، 2013، صفحة 10 و11 و12)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية

تتمتع المؤسسات الاقتصادية بأهمية بالغة في الاقتصاديات الحديثة، كما أن لها العديد من الأهداف والغايات التي تطمح لبلوغها.

#### الفرع الأول: أهمية الإدارة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المؤسسة، وليس هذا فحسب ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف والإيرادات المؤثرة بالمؤسسة.

ولذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤيا واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إمامه بالجوانب المحاسبية.

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات و المعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمؤسسة، كالجوانب الاقتصادية و المحاسبية و الإحصائية و الكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات و استخراج المؤشرات والنتائج. (معراج، بهناس، و مجدل، 2013، صفحة 19 و20)

#### الفرع الثاني: أهداف الإدارة المالية

يمكن القول إن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هو تحقيق أهداف رئيسية هي:

أولا: هدف تعظيم الأرباح (تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة )



في الأجل الطويل يجب على الإدارة المالية أن ترتب وتنظم استعمال موارد المؤسسة بحيث تمكنها من تعظيم أرباح المساهمين في رأس مال المؤسسة، والمتمثلة في العائدات على أموالهم المستثمرة، على أن لا تقل هذه العائدات عن تلك التي من الممكن تحقيقها في الاستثمارات البديلة في نفس الظروف من المخاطرة. ويمثل العائد على الاستثمار مقياسا عاما لكفاءة المؤسسة على حسن استغلال موجوداتها، حيث يعبر عن قدرة الدينار الواحد المستثمر في الأصول الثابتة على توليد أرباح إضافية، أو يتمثل في العائد على النتيجة الصافية كمقياس للكفاءة. (لسلوس، 2012، صفحة 8)

حيث أن هذا الهدف يعطي صورة أدق عن أداء المؤسسة من هدف تعظيم الأرباح لعدة اعتبارات منها:

أ - إن الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد.

ب - أن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار.

ج - أن الربح المطلق لا يأخذ عنصر الزمن بالحسبان.

د - اختلاف الربح من منشأة لأخرى باختلاف الطرق المحاسبية المستخدمة. (خصاونة، 2011، صفحة 19)

فالسياسات الاقتصادية الحديثة قد عززت مسعى هذه الشركات نحو ضرورة تحقيق الأرباح، ومحاسبتها عند عدم تحقيق ما هو مخطط له، وانطلاقا من إن الربح لا يؤول إلى الأفراد، وإنما يحول إلى الدولة كمصدر مهم من مصادر تمويل الخزينة العامة، لاستخدامه في مشروعات استثمارية جديدة، أو لأجل تعويض خسائر مشروعات مخطط لها، ولهذا يعتبر الربح تعويضا عن المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار الحكومي الموجه داخل الاقتصاد بشكله العام. (معراج، بهناس، و مجدل، 2013، صفحة 21)

ثانيا: تعظيم ثروة الملاك (تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد).

بالرغم من أهمية الأرباح الإجمالية للشركة، إلا انه يتوجب على المدير المالي إن يركز اهتمامه على ربحية السهم الواحد بدلا من الأرباح الإجمالية، أي ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار ربحية السهم الواحد بمقابل الأرباح الإجمالية للشركة لان ربحية السهم الواحد تدل بشكل أفضل على مصلحة المساهمين من الأرباح الإجمالية وأصبحت واحدة من المؤشرات المالية المهمة في الأسواق المالية التي يستدل بها على نجاح الشركة من عدمه.

ثالثا: تعظيم قيمة المنشأة

الهدف المعاصر للإدارة المالية والأكثر أهمية من الأهداف الأخرى هو تعظيم قيمة المنشأة (زيادة أسعار الأسهم) في السوق المالية، كل من التوقيت والمخاطرة تجعل الاعتماد على ربحية السهم لوحدها كمقياس لتحقيق المنفعة القصوى للمساهمين لا يفي بالغرض، لذا يجب على المدراء الماليين إن يركزون على قيمة أسعار أسهم الشركة في السوق المالية كمقياس للمنفعة و الثروة القصوى للمساهمين، والسبب في ذلك هو إن هذه الأسعار تعكس نتائج تقييم السوق للعوائد الربحية المتوقعة لشركة من خلال الزمن وللمخاطرة المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة ويسعى المدراء الماليين الذين يهتمون بالمنفعة القصوى للمساهمين إلى تحقيق الحد الأقصى لقيمة الأسهم العادية وكلما ازدادت نسبة أدائهم في هذا الصدد كلما

ارتفعت أسعار أسهم شركاتهم في السوق المالية فأسعار الأسهم المقياس الذي من خلاله يقدر المساهمون مدى إنجازات وكفاءة إدارة الشركة.

أهداف المدراء مقابل أهداف المساهمين يرى عدد من المتخصصين في حقل الإدارة المالية بأن المدراء يضعون أهدافهم ومصالحهم الخاصة قبل أهداف ومصالح المساهمين الذين هم ملاك الشركة، وحثهم في ذلك بأن المدراء يعرفون عن الشركة أكثر من المساهمين وبأنهم يتحكمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي يسيطرون على هذا المجلس الذي يفترض فيه ولو نظريا انه يمثل المساهمين، وترى وجهة النظر أيضا بان المدراء يهتمون بتوسيع وتضخيم الشركة لان رواتبهم و التعويضات الأخرى لهم مرتبطة بحجم وكبر الشركة.

أما وجهة النظر الأخرى بهذا الخصوص والتي تتبنى مبدأ المصلحة القصوى للمساهمين ترى بأن المدراء يعملون لصالح مساهمي شركتهم، وان المكافآت التشجيعية التي تدفعها الشركة لها تعتمد على الأرباح التي يحققها للشركة وان حقوقهم الإمتيازية لشراء أسهم الشركة مرتبطة بمدى ارتفاع قيمة الأسهم العادية في السوق المالية كما إن السلطة النهائية لعزل وتغيير المدراء هي بيد المساهمين، وبمجرد التهديد باستخدام هذه السلطة يكفي لإبقاء المدراء مخلصين لمصالح ملاك الشركة.

لقد نصت نظرية الوكالة للعلاقة بين المدراء والمساهمين (ملاك الشركة) على إن مشاكل الإدارة تنشأ عندما يكون المدراء يملكون اقل من مجموع أسهم العادية، فهذه الملكية الجزئية تؤدي إلى التهرب من المهام والى تبذير صرف أموال الشركة على شراء الكماليات التي لا ضرورة لها، والسبب هو تكلفتهم بجزء فقط من التكاليف هذه الكماليات، حيث يتكف المالكين الآخرين بالجزء الأخر، بينما يتمتع المدراء بالمنفعة الكاملة من استعمالها لنشاطهم الاستهلاكي و يتحملون جزء فقط من التكلفة. وتفترض هذه النظرية حلولا لهذه المشاكل و تتضمن:

أ - وضع أنظمة لتدقيق حسابات الشركة لتقييد هذا النوع من السلوك الإداري.

ب - الحصول على أنواع مختلفة من التعهدات من المدراء بعدم ممارسة مثل هذا التعامل.

ج - إحداث تغييرات في أنظمة الشركة للحد من القيام بالممارسات الغير مرغوبة والتي تؤثر على قيمة الشركة.

وتحقيق هذه الحلول يتطلب تحميل الشركة بنفقات إضافية تسمى تكاليف الإدارة.

وفي الحياة الواقعية هناك فرصة للمدراء للبرهة بالمصلحة القصوى للشركة، وأحد هذه المقاييس هو درجة الأداء الاستثماري للشركة وقيمة الأسهم في السوق المالية.

رابعا: أهداف المساهمون والدائنون

فالمشروع الاستثماري المحفوف بمخاطر عالية ينفع المساهمين على حساب الدائنين (حاملي السندات على وجه التحديد) والسبب في ذلك هو أن حاملي السندات يشترون مديونية الشركة بالسعر والعائد اللذان يعكسان في نظرهم نسبة ودرجة المخاطرة المحيطة في مشاريع استثمار الشركة، فإذا بدلت الشركة هذه المشاريع بمشاريع أخرى أكثر مخاطرة في المستقبل فإن معدل العائد المطلوب من هذه السندات في السوق سيرتفع مسببا في ذلك انخفاضها الحالية في السوق، ولكن إذا حدث

ونجحت المشاريع الأكثر مخاطرة المستقبل فإن عوائد حاملي السندات ستبقى على ما هي عليه دون ارتفاع بينما منفعة المساهمين ستزداد.

هناك عاملين يضمنان هيمنة مبدأ تحقيق القيمة القصوى للشركة كهدف لها وهما التخوف من احتمال الاستيلاء على الشركة من الأطراف الخارجية وضغوط التقويم المستعملة من قبل الأسواق. فإذا تبنت الشركة قاعدة مختلفة عن مبدأ تحقيق القيمة القصوى للشركة فإن قيمة سنداتها وقيمة أسهمها ستكون أقل نسبياً.

أن قيمة السندات ستكون أقل للاعتقاد بأنها ستخفض في المستقبل نتيجة لتغيرات مشاريع استثمار الشركة.

وقيمة الأسهم العادية ستكون أقل لان قيمة الشركة إجمالاً ستكون أقل لاعتقاد السوق بان الشركة يمكن أن تقوم بتغييرات في استراتيجيات الاستثمار في المستقبل. ووفقاً لذلك فإن حاملي السندات سيطلبون عوائد أكبر كتعويض لمخاطر احتمال التغيير في خطط الاستثمار للشركة وعند إذن تستطيع الأطراف الخارجية التي تصمم على إتباع هدف تحقيق القيمة القصوى للشركة شراء الأسهم العادية ورفع إجمالي قيمة الشركة (قيمة أسهمها العادية).

إذا كان الهدف هو تحقيق أقصى قيمة إجمالية للشركة، فإن قيمة أسهمها و سنداتها تزيد إلى الحد الأقصى أيضاً وعندما يحدد الهدف كتحقيق الحد الأقصى لقيمة الشركة يفترض بأن الإدارة تتصرف كوكيل مسئول وموثوق به للمساهمين وأصحاب السندات معاً.

المسؤولية الاجتماعية وجهة النظر الأخرى التي تستحق إن تؤخذ بعين الاعتبار هي المسؤولية الاجتماعية للشركات وفيما إذا كانت تركز كل همها نحو منفعة المساهمين أم أنها مسئولة أيضاً عن رفاهية ومنفعة المجتمع. فلا شك بان الشركات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياستها وأنشطتها على المجتمع ككل، فلا تستطيع الشركات وخاصة الكبيرة منها أن تتجاهل واجباتها ودورها في المجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات التي تقوم بمساهمات كبيرة من أجل المنفعة الاجتماعية تكتسب سمعة جيدة في المجتمع وبالتالي تستطيع تحقيق أقصى ثروة لمساهميها في الأجل الطويل. والاهم من ذلك أن بقاء واستمرار النظام الاقتصادي يتطلب بعض المسؤولية الاجتماعية من الشركات.

لكن هناك بعض المشاكل فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، من حيث ماهية الأفضل للمجتمع ومن أية مصدر تستمد الشركة حقها في توزيع الموارد المالية بالاستناد إلى مفهومها الخاص بالمنفعة الاجتماعية، هذا فضلاً عما إذا قامت الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية ونتيجة لذلك ارتفعت تكاليفها بشكل كبير، فإذا لم تتخذ الشركات الأخرى بنفس الحذو فإن هذه الشركة ستتكدب خسارة كبيرة وبالتالي ستتوقف عن المساهمة الاجتماعية.

وهذه المشاكل يمكن أن تحل قانونياً، مما يضمن تحميل نفقات البرامج الاجتماعية على جميع الشركات بالتساوي. انه لمن المهم جداً أن تتعاون الحكومة والشركات في وضع قواعد قانونية لسلوك الشركات، وان تتبع وتطبق الشركات هذا القانون بحذافيره، وان تسعى لتحقيق أقصى ثروة للمساهمين ضمن حدود هذه القيود القانونية. (قرامز، 2020، صفحة 31 و32 و33)

### المطلب الثالث: مجالات الإدارة المالية و العوامل المؤثرة فيها

لقد عرفت الإدارة المالية العديد من المجالات التي تؤثر في الإدارة المالية بعدة عوامل مختلفة.

### الفرع الأول: مجالات الإدارة المالية

يوجد ثلاث مجالات أو مكونات للإدارة المالية وهي كالتالي:

#### أولاً: المالية العامة

تعرف المالية العامة بأنها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والإيرادات العامة للدولة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، أي أن الإدارة المالية العامة تبحث النواحي المالية للقطاع العام من حيث مصادر الأموال العامة (الإيرادات العامة) واستخداماتها وتتكون الإيرادات من المكونات التالية:

- أ - إيرادات عادية: وهي التي تتكرر دورياً في موازنة الدولة وتشتمل على الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية كالرسوم والرخص.
- ب - إيرادات غير عادية: وهي التي لا تتكرر دورياً في موازنة الدولة ومن أهمها القروض والمساعدات الخارجية، وأيضا القروض الداخلية.

أما استخدامات الأموال العامة (النفقات العامة) فتتكون من:

- ج - نفقات جارية: وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكينه من أداء الخدمات.
- د - نفقات رأسمالية: وهي النفقات التي تؤدي إلى زيادة رأس المال القومي والتي تؤثر في تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة. (تايه النعيمي، الساقى، عزمي سلام، وشيقري، 2007، صفحة 21 و22)

#### ثانياً: الإدارة المالية في القطاع الخاص

وهي الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط المالي في المشروعات الفردية أو الشركات وتشمل التخطيط المالي، تنظيم الوظيفة المالية، الرقابة المالية، إدارة رأس المال.

#### ثالثاً: المالية الخاصة

وهي الإدارة التي تتعلق بإيرادات الفرد وكيفية إنفاقها بما يحقق له أكبر إشباع ممكن، وكيفية استثمار هذه الأموال وكذلك معالجة مواضيع أخرى كالتقاعد والضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وغيرها مما يهم الفرد. (راهي الحسنوي، 2016، صفحة 20)

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية بعدة عوامل نذكر منها:

أولاً: الكيانات العملاقة و تأثيرها على الإدارة المالية

إن التطور الاقتصادي أدى إلى انتشار العديد من الشركات العابرة القارات ذات الأعمال الضخمة، وأمام هذا التطور الكبير كان لابد من وجود صدى مناسب في العلوم ذات العلاقة ومن أهمها الإدارة المالية والمحاسبة المالية لظهور العديد من المشاكل التي لم تكن معروفة من قبل، كان من الضروري علاجها، وكيفية التعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي.

فالعولمة حملت معها العديد من المشاكل التي تحتاج إلى التطوير الدائم والمستمر للوظيفة المالية، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:

- أ - توحيد أسس إعداد القوائم المالية .
- ب - ترجمة القوائم المالية للشركات الأجنبية.
- ج - المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية .
- د - المعالجة الضريبية .

ثانياً: التضخم وتأثيره على الإدارة المالية

زاد التضخم بصورة ملحوظة وعلى الأخص في السبعينات وأوائل الثمانينات من هذا القرن، واجتاح الكثير من دول العالم، مع اختلاف نسبته من دولة إلى أخرى، ولا تزال بعض الدول تواجه تضخماً مالياً بمعدلات مرتفعة، ويؤثر التضخم تأثيراً كبيراً على السياسات والبنوك ومؤسسات التمويل، ومن أهم جوانب التأثير:

- أ - صعوبة التخطيط.
- ب - الطلب على رأس المال.
- ج - معدلات الفائدة .
- د - التقارير والمشاكل المحاسبية .

ثالثاً: تأثير الضرائب على الإدارة المالية

تتعرض الاستثمارات للعديد من الضرائب، منها الضرائب المباشرة وغير مباشرة، فمن المعروف أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها، وعادة ما يختلف هذا النظام من دول لأخرى تحقيقاً للعديد من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من وضع هذا النظام . (معراج، بهناس، و مجدل، 2013، صفحة 26 و27)

### المبحث الثاني: مبادئ الإدارة المالية، دورها وعلاقتها بالإدارات الأخرى

باعتبار الإدارة المالية أحد الركائز الأساسية من أجل بلوغ وتحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها والدور المهم التي ترجوا الوصول إليه، مما يستوجب منها أن تقوم على مبادئ محددة تحقق ذلك.

المطلب الأول: مبادئ ودور الإدارة المالية

يوجد العديد من المبادئ للإدارة المالية التي تقوم عليها القرارات التمويلية الفعالة في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تبرز دورها بشكل كامل.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة المالية

أولاً: ضرورة الموازنة بين المخاطر والعائد:

حيث لا يجب السعي إلى المبادرة بمخاطرة جديدة ما لم يكن هناك عائداً إضافياً متوقعاً، لماذا يخطط العديد منا إلى الادخار بعض الأموال في ظروف أو أوقات محددة؟ والإجابة هي لتحسين الظروف المعيشية أو المستقبلية، أننا نمتلك القدرة على استثمار هذه المدخلات لتحقيق عائد عليها، بينما سوف يقرر الآخرون التضحية بغرض الاستهلاك المستقبلي لتعظيم الاستهلاك في الوقت الحالي، كما يقرر الآخرون الاقتراض مثلاً من أجل إنشاء مشروع استثماري، والسؤال: باقتراض وجود العديد من الأفراد أو المؤسسات التي ترغب في الحصول على مدخراتها كيف نحدد من نمح هذه المدخرات؟ في الحقيقة إن المستثمر يرغب في الحصول على حد أدنى كمكافأة لتأجيل الاستهلاك والذي يجب أن يفوق معدل التضخم المتوقع، فإذا لم يتلقى المستثمر عائداً يتجاوز معدل التضخم المتوقع فإنه سوف يقرر استثمار أمواله في أصول تخضع لتضخم.

ثانياً: تكمن العبرة بالتدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية:

عند قياس الثروة أو القيمة فإن العبرة تكمن في التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية، إن المدير المالي المحترف يجب أن يهتم بتوقيت الحصول على الأموال بتوقيت استثمارها وتوقيت الحصول على عوائدها، انه يجب إدراك حقيقة أن التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية هي التي يتم الحصول عليها بواسطة المنظمة ويمكن إعادة استثمارها، أن الأرباح المحاسبية في المقابل تظهر عند تحقيقها وليس عند مجرد الحصول على الأموال نتيجة لذلك فإن التدفقات النقدية للشركة و أرباحها المحاسبية لا يتطابقان، أن التدفق النقدي الداخل أو الخارج يتضمن الحصول الفعلي على الأموال أو إنفاقها عندما تصل الأموال إلى يد الشركة أو تخرج من يدها ومنه فإن التدفق النقدي هو الذي يعكس بصدق توقيت الحصول على عائد أو دفع التكلفة.

ثالثاً: الاعتراف بالقيمة الزمنية للنقود

إن النقود لها قيمة زمنية مصاحبة لها، النقد الذي يمكن الحصول عليه الآن على قيمة من نفس النقد الذي يمكن الحصول عليه العام القادم، ونظراً لأنه يمكن تحقيق عائد على النقود التي يتم تحصيلها اليوم، فالقاعدة انه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكراً كلما كان ذلك ممكن، يجب التركيز على عملية تكوين وقياس الثروة أو القيمة فإنه يجب استخدام مفهوم القيمة الزمنية للنقود بتقييم المنافع والتكاليف الخاصة بالمقترحات الاستثمارية.

رابعاً: تتوقف قيمة القرارات المالية على نتائج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها

يجب التركيز على التدفقات النقدية عند قياس المنافع المصاحبة لاتخاذ قرارات المشروعات الجديدة ويمكن تعديل هذا المبدأ بحيث تركز عملية التقييم على التدفقات النقدية الإضافية، والتدفقات النقدية الإضافية هي الفرق بين التدفقات النقدية في حالة إقامة المشروع والتدفقات النقدية في حالة عدم إقامة

مشروع إن القاعدة الإرشادية في الحكم على ما إذا كان التدفق النقدي إضافيا أم لا، هو النظر إلى المؤسسة في ضل وجود أو عدم وجود المشروع أو المقترح الاستثماري أو المنتج الجديد وفي الحقيقة فإن مفهوم الإضافة يجب أن لا يقتصر على الآثار النقدية فقط، بل يجب أن يستند الحكم على كافة القرارات إلى النتائج الإضافية التي يمكن أن تترتب عليه.

خامسا: يجب الأخذ بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية

يصعب على المدير المالي اتخاذ أي قرار دون الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الضريبية المصاحبة لهذا القرار، والرجوع إلى المبدأ الرابع الذي ينص على الاعتداء فقط بالتدفقات النقدية الإضافية عند تقييم القرارات المالية أو المقترحات الاستثمارية فإن ذلك يعني أن التدفقات النقدية التي يجب أخذها في الحسبان هي تلك التي يمكن تحقيقها بعد خصم الضرائب، إن الحكومة تدرك أن قرارات الضريبة تمتلك تأثيرا قويا على قرارات الأعمال ومن ثم فإنها قد تستخدم الإعفاءات الضريبية لتوجيه الاستثمارات إلى مجالات محددة كما قد ترفع من نسبة الضرائب للحد من الاستثمارات في مجالات أخرى، وتستمد التأثيرات الضريبية من تأثيرها على التدفقات النقدية ومن ثم معدلات العائد والربحية.

سادسا: أهمية السلوك الأخلاقي

إن السلوك الأخلاقي يعني عمل الأشياء الصحيحة ولكن يعني عمل الأشياء الصحيحة لكن المشكلة التي تكمن وراء هذا التعريف هي ما هو الشيء الصحيح؟ إن كل فرد أو كل مؤسسة تمتلك مجموعة من القيم أو الأعراف أو المعتقدات التي تكون الأساس في رؤيتها وحكمها على الأشياء والتصرفات وبالتالي ما الذي يعتبر صحيحا وما الذي يعتبر خاطئا؟ إن كل المجتمع يتبنى مجموعة من القواعد أو القوانين والتي توفر الإطار للحكم على ما يعتبر صحيحا أو العكس وهو ما يعني أن هذه القوانين أو القواعد تعكس قيم المجتمع بوجه عام وتبدو الصعوبة في بعض المواقف أو التصرفات التي يسلكها المدراء الماليون في المؤسسات ويثور الجدل بشأن سلامتها من المنظور الأخلاقي، إن خطورة السلوك الأخلاقي تكمن في:

أ - الأخطاء الأخلاقية قد تقود الضياع المستقبل المهني للمدير وكذلك الفرص المستقبلية للمؤسسة حيث إن السلوك فير الأخلاقي يقود إلى ضعف المصداقية ومن ثم تهديد فرص النجاح.

ب - فقدان ثقة الرأي العام نتيجة تجاوز المعايير الأخلاقية. (مرسي و اللوح، 2008، صفحة 40 و49)

#### الفرع الثاني: دور الإدارة المالية في المؤسسة

للفكر الإداري المالي دور مهم، في المساعدة على نمو، ونهوض الشركات بناء على النقاط التالية:

أ - دورها المهم في متابعة المنافسة، بين الشركات التي تعمل في مجال واحد.

ب - مواكبتها لارتفاع التضخم الاقتصادي، نتيجة للأزمة الاقتصادية التي ظهرت في القرن العشرين.

ج - تبحث عن طرق لتنظيم السيولة النقدية.

د - تساهم في دعم الشركات لتجنب الإفلاس.

ه - تتفاعل مع سياسة الاندماج بين الشركات، من أجل توفير بيئة مؤسسية تعاونية، مما يساهم في توحيد الإدارات المالية.

و - تدرس الموازنة المالية الخاصة بالمؤسسة، وقطاع العمل الذي تتبع له. (خضر، 2019/06/23)

ي - تربط التشريعات القانونية مع القرارات المالية.

ع - ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة، خاصة بالقروض قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل.

ن - وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية.

ل - مراقبة التدفقات النقدية و تسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي.

م - دفع النفقات و المصاريف و تلقي المستحقات والحقوق عند جميع الأنشطة.

ز - مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط و بناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط

وخاصة بما يتعلق بحياسة الأصول الثابتة و وضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية. (بن ساسي و قريشي، 2011، صفحة 26)

### المطلب الثاني: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى

تحتل الإدارة المالية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومن خلال هذا البحث سنحاول التطرق لمكانتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

#### الفرع الأول: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي

عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف نجد حجم المنظمة، فمثلا في المشروعات الفردية الصغيرة نجد أن صاحب المشروع يجمع بين الملكية و الإدارة، فنجده يتولى المسؤولية عن الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة وكبيرة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى (الإنتاج، التسويق....).

حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون المالية والذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون مسئول مباشر أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام إلى جزأين: الأول إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقييم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي (الأشراف على الحسابات) والثاني والمهام الأخرى توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي. (معراج، بهناس، و مجدل، 2013، صفحة 24)



الفرع الثاني: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى

إن الإدارة المالية وظيفة لا يتم القيام بها في فراغ، بل هي تتفاعل مع النواحي الإدارية والاقتصادية والقانونية التي تحكم جميع نواحي العمل في المنشأة وتعتمد عليها، فالمال هو دم الحياة بالنسبة لكل نشاط، ولذا تتغلغل الوظيفة المالية في جميع نواحي النشاط في المنشأة فلا يمكن عزلها عن الوظيفة التسويقية أو وظيفة الأفراد أو أي نشاط آخر في المنشأة، فأبي قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال اللازمة لتحقيقه وقد تقع قلة الأموال عائقاً في سبيل ذلك، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المنشأة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية لتنفيذ القرارات ولكن الصورة تختلف في المدى الطويل حيث قد ينتج عن معظم القرارات المتعلقة بالإنتاج زيادة حجم النقد الداخل إلى المنشأة، إلا إذا لم يتم إنتاج سلعة جديدة وبيعها، أو إذا تم التوسع الجديد ونفس الكلام ينطبق على وظيفة التسويق فأبي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل. (رمضان، 1996، صفحة 61)

إن الإدارة المالية لها علاقة وطيدة بالوظائف الأخرى في المؤسسة والتي لا يمكن عزلها عنها ويمكن استعراض هذه العلاقات بشيء من التفصيل على النحو التالي :

أولاً: العلاقة بين وظيفة المحاسبة ووظيفة الإدارة المالية

إن هناك الكثير ممن يخلطون بين هاتين الوظيفتين في الواقع العملي، وذلك بسبب استخدام نفس المصطلحات ونفس القوائم المالية حين تناول هذين الموضوعين، وبالتالي لا يجدون فارقاً كبيراً بينهما، ولكن الصحيح هو أن الإدارة المحاسبية تهتم أساساً بعملية جمع وتصنيف البيانات، في حين أن الإدارة المالية تهتم بتحليل هذه البيانات لغايات اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية، فمدير الحسابات يتولى إعداد القيود وتسجيل العمليات المالية وإعداد الحسابات الختامية والمدير المالي يتولى الإشراف على التدفقات النقدية وعلى المعلومات المحاسبية والتاريخية التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية.

ثانياً: العلاقة بين الاقتصاد والإدارة المالية

إن هناك ترابطاً قوياً أيضاً بين الإدارة المالية والاقتصاد، لأن كلا منهما يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالإقتصادي يهدف إلى استخدام الموارد المحدودة لمقابلة أهداف المجتمع في الحياة الفضلى، والإدارة المالية تتخذ قراراتها المالية لتحقيق أفضل عائد لأصحاب المشروع، ويتأثر أداء المؤسسة إلى حد بعيد بالأداء الكلي للاقتصاد، ويعتمد إلى حد كبير على الأسواق المالية، لذا يتوجب على المدير المالي أن يكون ملماً بالاقتصاد الكلي وبالسياسات المالية والنقدية و أثرها في وفرة الانتماء في السوق المالي، بل و ينبغي أن يكون قادراً على توقع الأداء المستقبلي للاقتصاد الوطني.

ثالثاً: التسويق والإنتاج والإدارة المالية

إن للتسويق والإنتاج وإدارة الأفراد علاقة وثيقة بالقرارات اليومية للمدير المالي، فعلى المدير المالي أن يأخذ في الاعتبار اثر تطوير منتج جديد وتسويقه وما يحتاج له من عمالة، وذلك لان هذه النشاطات تحتاج إلى توفير التمويل اللازم، ومن ثم فان لها اثر كبير جدا في التدفقات النقدية للمنظمة، و

كذلك يؤدي تغيير أساليب الإنتاج إلى استخدام آلات جديدة، الأمر الذي يتطلب تقدير هذه الاحتياجات و تمويلها بأقل التكاليف. (الشواورة، 2013، صفحة 39 و40)

### المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية

لقد أعطت الإدارة المالية أهمية كبيرة لوظائفها لأنها توفر الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة و نشاطها الاقتصادي .

#### أولاً: وظيفة التخطيط المالي

إن المقصود بالتخطيط هو وضع إستراتيجية بشكل مسبق للأنشطة المطلوب تنفيذها وبيان كيفية إنجازها والمساهمة في تحديد نوعية الإنجاز والوسائل المستخدمة والزمن المحدد والمطلوب لذلك. (نوار، 2020، صفحة 44)

اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص، وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي ويرجع ذلك إلى كون أن المفهوم المعاصر للإدارة المالية قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة، وتظهر أهمية التخطيط المالي من كونه أداة فعالة لتحسين استخدام الإمكانيات المادية، والوسائل المالية بأقصى درجة من الإنتاجية لذلك فإننا نلجأ إلى التخطيط المالي حتى نطبق مبادئ التوفير وعدم الهدر والتبذير أي من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف، وتوسيع حجم مصادر التراكم، واستخدام الحسابات المالية والعينية بصورة عقلانية.

وبشكل عام فإننا نعتمد على التخطيط المالي لتحقيق جملة من الأهداف منها :

أ - رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية .

ب - وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.

ج - التنبؤ المالي .

د - تحديد نوعية المصادر التي يتطلب توفرها لتنفيذ الخطط المختلفة.

هـ - تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتياً داخل الشركة.

و - تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المسطرة.

#### ثانياً: وظيفة الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة لذلك فهي تعتبر جزءاً مكملًا للتخطيط المالي.

ولا تقف الرقابة عند حد كشف انحرافات بين نتائج الخطة المالية و التنفيذ الفعلي لها، وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها و الجهات المسؤولة عنها ونوعية القرارات، التي يجب اتخاذها واتباعها.

ولكي تكون الرقابة المالية فعالة يتطلب وجود:

أ - معيار للمقارنة: يتم من خلاله الكشف عن الانحرافات عند مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

إن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية بشكل عام يمكن أن ترجع إلى ثلاثة أسباب:

01 - عدم دقة التخطيط: أي عدم توشي الدقة الكافية لرسم الخطة المالية.

02 - عدم كفاءة التنفيذ: أي عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسئول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لتوجيه نشاط الشركة.

03 - عدم الدقة في التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ: هذا الانحراف هو اخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية.

ولعلاج وتصحيح الانحرافات عند حدوثها تلجأ الإدارة المالية إلى احد الشكلين التاليين:

- تعديل الخطة المالية في ضوء المعايير الموضوعة والمحددة، أو تعديل نوعية الأهداف.

- القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة في الأصل. (حكمت، 2015، صفحة 43 و46)

ثالثا: وظيفة اتخاذ القرارات الاستثمارية

يقوم القرار الاستثماري الناجح على ثلاث مقومات أساسية والمتمثلة في اعتماد الإستراتيجية الملائمة للإستثمار والاسترشاد بالأسس العلمية لاتخاذ القرار ومراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة. (شعشوع، 2021/2020، صفحة 102)

وتشمل هذه الوظيفة جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال بمختلف أنواع موجودات المؤسسة وقرارات تصنيفها، بعد أن تقوم الإدارة المالية بتحديد احتياجاتها المالية المتوقعة، وحصولها على الأموال اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات، يتوجب عليها أن تتأكد من أن الموارد المتاحة لها قد وجهت لأفضل استخدام اقتصادي داخل المؤسسة تحقق منه اكبر الفوائد والمنافع الممكنة.

رابعا: وظيفة اتخاذ القرارات التمويلية

تشمل هذه الوظيفة جميع القرارات المتعلقة بتقييم اثر استعمال مختلف أنواع التمويل، مثل التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل في قيمة المؤسسة وربحيته.

وبعد أن تكون الإدارة المالية قد حددت احتياجاتها من الأموال، تبدأ البحث عن مصادر التمويل المناسبة، لمواجهة هذه الاحتياجات و عندما تحدد الإدارة المالية الذي ستلجأ إليه لتمويل احتياجاتها، عليها أن تراعي الملائمة بين طبيعة المصير و طبيعة الاستخدام وان تهتم أيضا بالكلفة والزمن و التركيب المناسبة للجانب الأيسر للميزانية، كل ذلك في إطار هدفها العام، وهو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة. (راهي الحساوي، 2016، صفحة 22 و24)

### المبحث الثالث: القرارات التمويلية كوظيفة من وظائف الإدارة المالية

باعتبار القرارات التمويلية أحد الوظائف الأساسية في الإدارة المالية، وذلك للدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة لأنها تعد الموجه والمؤشر لاستمرار المؤسسة في أدائها لمهامها.

#### المطلب الأول: التمويل في المؤسسة الاقتصادية

يتعلق التمويل بالمصادر المالية التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية، بالأنشطة التي تمارسها هذه الأخيرة وهو المتحكم في تحقيق المرونة التمويلية لها.

#### الفرع الأول: تعريف التمويل

يعرف التمويل "بأنه الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها"

التمويل في اللغة يقصد به الإمداد بالمال. و في الاصطلاح هو قيام الشخص بتقديم شيء ذي قيمة مالية لشخص آخر إما على سبيل التبرع أو على سبيل التعاون بين الطرفين من اجل استثمار بقصد الحصول على أرباح تقتسم بينهما على نسبة يتم الإنفاق عليها مسبقا وفق طبيعة عمل كل منهما ومدى المساهمة في رأس المال واتخاذ القرار الإداري والاستثماري، ويعني أيضا تقديم المال إلى مستخدمه بصورة تشرك الممول ومستخدم المال في نتيجة توظيف المال. (زهواني، خير الدين، و بوعافية، 2017، صفحة 242)

#### الفرع الثاني: مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية

تتنوع مصادر التمويل التي تتحصل عليها المؤسسة بهدف تمويل استثماراتها بين مصادر تتحصل عليها من الداخل ومن الخارج أو بين المصادر الطويلة والقصيرة الأجل من حيث بقائها في الهيكل المالي للمؤسسة. وسنكتفي بذكر المصادر الطويلة عل اعتبار إن بعض العلماء في الإدارة المالية لا يريقون المصادر القصيرة الأجل إلى درجة المصادر المالية، بل هي مجرد تسوية وضعية ما تكاد ترجع إلى حالتها الطبيعية بعد فترة زمنية قصيرة.

أولاً: المصادر الداخلية (الذاتية)

هي تلك الموارد الجديدة التي تشكلت نتيجة النشاط الأساسي للمؤسسة، واحتفظت بها كمصدر تمويل دائم بالأنشطة المستقبلية يفترض إن يتحقق هذا المصدر بتحقيق الأرباح للمؤسسة بشكل مستمر وهو ما يتكون أساساً من الإهلاك والأرباح المحتجزة لإعادة استثمارها والاحتياطات، وهناك مصادر داخلية أخرى لكنها عرضية مثل بيع الأصول وتخفيض عناصر الأصول المتداولة كالمخزون والذمم وأوراق القبض.

أ - رأس المال المدفوع هو مجموع رأس المال المدفوع المقدم بمناسبة إنشاء المؤسسة لأول مرة وتم إضافته لاحقاً لتغطية احتياجات المالية المتزايدة بفعل النمو. ويتحدد في شكلين أساسيين عيني أو نقدي.

ب - الاحتياطات وهي المبالغ المخصصة من أرباح الشركة بغرض وضعها تحت تصرف المؤسسة وضمها إلى الأموال الخاصة، ونميز بين: الاحتياطات القانونية (احتياطات تطبق وفق قانون جبائي)، الاحتياطات الاختيارية (ينص عليها القانون التأسيسي للشركة).

ج - المخصصات وهي المبالغ المشككة استناداً إلى تنظيمات قانونية وجبائية (على أساس مبدأ الحيطة والحذر) بحيث تتميز بطابع احتياطي وهو ما يوضح انتمائها للأموال الخاصة، وهي مخصصة لمواجهة حالات معينة مثل الديون المعلومة وغيرها من الحسابات معرضة للتناقص مستقبلاً.

د - الأرباح المحتجزة وهي عبارة عن ذلك الجزء من الأرباح الذي تقرر المؤسسة عدم توزيعه على المساهمين، وذلك لأغراض تسديد الالتزامات أو تنفيذ بعض عمليات التوسع في المؤسسة.

هـ - الإهلاك ويسمى أيضاً في مراجع الإدارة المالية "الاندثار"، ويقصد به التذني التدريجي في قيمة الأصل الناجم عن استخدامه أو تقادمه سواء الطبيعي أو الفني والاقتصادي، وتهدف سياسة الإهلاك إلى تحديد المخصصات التي يجب اقتطاعها من قيمة الأصل بشكل سنوي على شكل دفعات بغرض المحافظة على قيمة الأصول الثابتة للمؤسسة أو تحصيل أصل جديد بعد انتهاء عمر الاقتصادي للأصل القديم.

ثانياً: المصادر الخارجية

هي مختلف الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الخارج بموجب اتفاق مع المساهمين أو الدائنين يتضمن شروط وإجراءات لا بد من تنفيذها.

أ - الأسهم العادية: مستند ملكية ذو قيمة دفترية و سوقية اسمية تطرح للاكتتاب العام ولها القابلية على التداول من قبل حاملها ولا تستحق الدفع في تاريخ معين ويحق لحامل السهم أن يقبض الأرباح إذا ما حققت المؤسسة أرباحاً وقررت الإدارة توزيعها.

ب - الأسهم الممتازة: يمثل مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وسوقية، والسهم الممتاز أداة مالية مهجنة، يجمع بين صفات الأسهم العادية والسندات. يكون مقدار الربح موزع بنسبة مئوية ثابتة من القيمة الاسمية للسهم الممتاز في حال ما إذا قررت إدارة المؤسسة في توزيع الأرباح.

ج - أموال مقترضة: وهي قروض تتحصل عليها المؤسسة من المؤسسات المالية كالبنوك، شركات التأمين، صندوق التقاعد وغيرها وفق عقد يلتزم بموجبها المقترض "المؤسسة" تسديد معدل الفائدة طيلة سنوات الاستحقاق إضافة إلى أصل المبلغ خلال توقيتات متفق عليها مع المقرض.

د - السندات: أوراق مالية ذات قيمة اسمية محددة في وثيقة الإصدار تصدرها المؤسسات أو الدولة بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل. وهي تمثل عقد طويل الأجل تلتزم بموجبها المؤسسة المصدرة للسند بتسديد دفعات دورية من الفوائد إضافة إلى أصل المبلغ عند ميعاد استحقاقه.

هـ - التمويل التأجيلي: يعرف التأجير بأنه اتفاق متعاقد بين الطرفين يخول لأحدهما حق الانتفاع بأصل مملوك للطرف الآخر مقابل دفعات دورية لمدة زمنية محددة، فالمؤجر هو الطرف الذي يحصل على الدفعات الدورية مقابل تقديم الأصل، في حين أن المستأجر هو الطرف المتعاقد على الانتفاع بخدمات الأصل مقابل سداده لأقساط التأجير للمؤجر. (بن نوار و عالم، 2021، صفحة 481 و 482 و 483)

### المطلب الثاني: مفهوم القرار التمويلي و ضوابطه الأساسية

ليتم تطبيق قرار تمويلي سليم في المؤسسة الاقتصادية، لا بد من الإلمام بكل معلومات التمويلية مع الالتزام بالضوابط الأساسية له.

#### الفرع الأول: مفهوم القرار التمويلي

يعتبر قرار التمويل كغيره من القرارات الإستراتيجية الهامة في المؤسسة، التي تستوجب من القائمين على اتخاذها العناية بها وإدراك أهميتها وتحليلها وفقا للأصول العلمية المتعارف عليها والضوابط التقنية المنصوص عليها لكي توصل إلى الأهداف المسطرة لها.

ويعرف القرار التمويل بأنه هو قرار يبحث عن الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات، فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة، هذا القرار مرتبط ارتباطا وثيقا بقرار استثمار لأنه ستكون هناك مقارنة بين معدل مردودية المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، وبما أن الموارد المالية محدودة، فيجب عليها أن تختار المشاريع الاستثمارية التي تضمن لها مردودية مرتفعة مع تكلفة منخفضة وتقلص من إخطار الإفلاس. (لعوينات، 2003، صفحة 26)

كما يعرف بأنه تلك القرارات التي تتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل، والذي يتحقق من خلال عناصر المزيج الأمثل لمصادر تمويل الاستثمارات ونسب كل منها داخل هيكل المؤسسة.

وعليه يمكن أن تعرف قرار التمويل بأنه ذلك القرار الذي يتعلق بتشكيل الهيكل المالي للمؤسسة بشكل يربط بين مصادر التمويل بطريقة تسمح بالحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة والأداء المالي بحيث تحقق أفضل عائد ممكن.

#### الفرع الثاني: الضوابط الأساسية لقرارات التمويل

تخضع قرارات التمويل إلى مجموعة من الضوابط التي يجب مراعاتها حتى تحقق هذه القرارات أهدافها المرجوة وتنسجم مع إستراتيجية إدارة المؤسسة، إلا أن هذه الضوابط تبقى عبارة عن توصيات

أولاً: الملائمة

ونقصد بها الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام ، والتي تعتبر ضرورية لأجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها من الأصول الممولة لتسديد الالتزامات الناشئة لاقتناء هذه الأصول.

ثانيا: المرونة المالية

وتعني قدرة المؤسسة في الاستجابة لتغيرات الحاجة للأموال، التي من خلالها تتيح للمؤسسة:

أ - إمكانية المؤسسة لاختيار بين البدائل عديدة عندما تحتاج المؤسسة للتوسع أو الانكماش في مجموع الأموال التي تستخدمها .

ب - إمكانية استخدام المتاح من الأموال عند الحاجة.

ج - زيادة قدرتها على المساومة مع مصادر التمويل، والحصول على مصادر التمويل بالحد الأدنى من التكاليف.

ثالثا: التوقيت

وهو تحديد المؤسسة للوقت المناسب للدخول فيه للسوق المالي من اجل الاقتراض بأدنى تكلفة وبأفضل الشروط.

رابعا: السيطرة

إن سيطرة المالكين الحاليين على المؤسسة من العوامل التي لها دور مهم في تخطيط مصادر التمويل ، لهذا السبب نجد أن المالكين المسيطرون يفضلون التمويل عن طريق الاقتراض وإصدار الأسهم الممتازة بدلا من إصدار أسهم عادية لان الدائنين العاديين والممتازين لا يهددون هذه السيطرة بصورة مباشرة لأنهم لا يملكون التدخل في الإدارة.

خامسا: التكلفة

تعد التكلفة عنصرا مهما في قرار المفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة وفي الطريقة التي يتم بها تشكيل الهيكل التمويلي المناسب للشركة ، حيث أن لكل مصدر تمويلي تكلفة خاصة به يجب مراعاتها عند استعماله في تغطية الاحتياجات التمويلية المختلفة.

سادسا: المخاطرة

وينظر إليه بمنظورين وهما:

أ - خطر التشغيل: يرتبط بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة في ظروف اقتصادية إذ يجب على المؤسسة أن تزيد من رأس المال (التمويل الذاتي) في الحالات التي تكون فيها مخاطر التشغيل مرتفعة بدلا من الاعتماد على الاقتراض.

ب - خطر التمويل: ينتج عن زيادة الاعتماد على الاقتراض في عملية تمويل عمليات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أعباء خدمة الدين ، خاصة عندما يكون العائد المحقق من استثمار القروض اقل من أعباء

خدمة الدين فمن الممكن جدا في هذه الحالة تتعرض المؤسسة للإفلاس في حالة عجزها عن خدمة أعباء ديونها . (جمعي، 2021، صفحة 238، 239)

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرار التمويلي

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على سير القرار التمويلي في المؤسسة الاقتصادية، والتي يمكن تفاديها من خلال الالتزام التام بالخطوات الأساسية لاتخاذ القرار التمويلي بما يتلاءم وطبيعة نشاط المؤسسة.

#### الفرع الأول: خطوات اتخاذ القرار التمويلي

تختلف خطوات التمويل من مؤسسة إلى أخرى وفقا لاعتبارات كثيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها. وعليه نعرض على الآتي:

أولاً: التعرف على الاحتياجات المالية: لعل من أكثر أسباب فشل المشروعات الاقتصادية شيوعاً هو التخطيط على أساس رأس المال الحالي الموجود لدى أصحاب المؤسسات، هذا الأخير لا يعتبر السبب الوحيد الذي يؤدي إلى فشل المؤسسات الاقتصادية فحسب بل يعتبر أيضاً أحد أشكال التمويل الخاطئ للمؤسسات.

ثانياً: تحديد حجم الأموال المطلوبة: بعد أن تتم مرحلة التعرف على التعرف على الاحتياجات المالية تأتي المرحلة الثانية وتمثلة في تحديد كمية التمويل المطلوبة لتغطية هذه الاحتياجات، حيث تتميز هذه الخطوة بالصعوبة من حيث تقدير كمية الأموال بشكل دقيق.

ثالثاً: تحديد شكل التمويل المطلوب: قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على القروض أو إصدار بعض الأسهم والسندات، وعادة ما يتم تمويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية ذات دفعات موسمية، وتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في إصدار السندات والأسهم لأن ذلك سوف يترتب عنه زيادة التزامات معينة على المؤسسة وهذا حال القروض أيضاً، ولهذا تأتي ضرورة التناسب بين مدة التمويل وأسلوب التمويل.

رابعاً: وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات و مقدارها وشكل التمويل فإنه من المفضل أن يتم وضع جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي لا تتكبد المؤسسة تكاليف الأموال التي ستكون ضرورية في مرحلة زمنية قادمة، وأثناء وضع جدول زمني لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة.

خامساً: وضع و تطور الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال، والعائدات المتوقعة منها بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة، وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد وهذه الخطة تبين أيضاً مقدار التدفقات الداخلة والخارجة.

سادساً: تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها: إن تنفيذ الخطة التمويلية يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق، يتطلب المتابعة المستمرة و تصحيح الانحرافات الناتجة عن تنفيذ من خلال وضع إجراءات رقابة فعالة، واستخدام أسلوب التحليل المالي لمعرفة جوانب الإيجابية والسلبية



وتقييم كفاءة التنفيذ المالي والتشغيلي للمشروع من خلال فترة زمنية معينة. (رمضاني، جخيوة، و بن نوار، 2015، صفحة 128 و129)

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار التمويلي

هناك عدة عوامل مؤثرة في القرار التمويلي منها:

#### أولاً: المخاطر التشغيلية

وهي المخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسة أو عملياتها الرئيسية في وقت لا تتحمل المؤسسة أي دين، مثل مخاطر التكنولوجيا المرتبطة بالمنتج ومخاطر تغير أذواق المستهلكين و غيرها، فكلما زادت هذه المخاطر كلما قلت قدرة الشركة على استخدام الدين لأن استخدام المزيد من الدين سيزيد من الخطورة، فمثلاً المؤسسات المنتجة للموارد الأولية والتي لديها عقود بيع طويلة الأجل تكون مخاطر أعمالها أقل من مؤسسات تنتج سلع كمالية وتتعرض لتقلب حجم المبيعات فالأولى تستطيع إن تزيد من ديونها بشكل اكبر، لأن الديون يترتب عليها أعباء ثابتة مما يعني أن المؤسسة تحتاج إلى إيرادات ثابتة.

#### ثانياً: المزايا الضريبية

تعتبر المزايا الضريبية من ابرز العوامل المؤثرة في القرار التمويلي، إذ أن مصادر التمويل الخارجي تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال لذا يجب مراعاة تلك المزايا الضريبية في عملية اتخاذ القرار التمويلي.

#### رابعاً: المرونة التمويلية

قدرة المؤسسة على الحصول على القروض وذلك بشروط ملائمة وأسعار فائدة معقولة تحت الظروف المختلفة لأنه من المعروف أن المقرض دائماً يبحث عن المؤسسة ذات المركز المالي القوي لضمان حقوقه وخاصة في الظروف الاقتصادية الرديئة، وعليه عندما تكون العوامل الأخرى مشجعة على استخدام الدين والمرونة التمويلية غير متوفرة فإن هذا يعني أن تركيبة رأسمال تستدعي استخدام نسبة دين أقل.

#### خامساً: درجة تحفظ أو جرأة الإدارة

إن إدارة المؤسسة هي مجموعة من الذين تحكمهم عوامل سلوكية، فالموظفين منهم من يتصرف بالجرأة والإقدام على الخطر، ومنهم من يتصرف بالتحفظ والخوف من الخطر، والدين كما هو معروف يعمل على زيادة المخاطر، ومن هنا قد تميل تركيبه الهيكل التمويلي إلى استخدام دين أقل برغم من ملائمة العوامل الأخرى بسبب تحفظ الإدارة. (مخلخل و يحيوي، 2020، صفحة 267 و268)

#### المبحث الرابع: تأثير القرار التمويلي على القدرة الإنتاجية للمؤسسة

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق قدرة إنتاجية عالية وذلك من خلال القدرة على اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية بشكل يتناسب مع الهيكل التمويلي والقدرة على توفير مصادر التمويل اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة.

#### المطلب الأول: تأثير القرار التمويلي على إنتاجية المادة الأولية

ويظهر تأثير القرار التمويلي على المواد الأولية من خلال اختيار الجودة المناسبة للمادة الأولية والموردين الذين تتعامل معهم، لذلك قبل أن نتخذ قرارات الشراء يجب اختيار المورد المناسب.

#### الفرع الأول: جودة المواد الأولية

لقد احتل موضوع جودة المواد الأولية محل اهتمام الكثير من المتخصصين في هذا الميدان نظرا لأهميتها في تحسين الإنتاجية. (العزاوي، 2006، صفحة 150) وتقوم المؤسسة بتحديد الكمية التي تحتاجها من هذه المواد بناء على عاملين:

#### أولاً: العامل الأول

الفترة بين مراجعة المخزون وبين الاستخدام اليومي المتوقع خلال هذه الفترة، حيث تهدف هذه الطريقة إلى إبقاء على الاستثمار أقل ما يمكن في المخزون، شرط أن تغطي هذه الكمية حاجة الاستخدام.

ثانياً: العامل الثاني

طريقة الطلبية الثابتة المثلى التي تغطي الاستخدام لمدة تتراوح بين 30 و40 يوماً وبعدها يتم طلب الطلبية الثانية، وتستخدم هذه الطريقة في حالة تمتع هذه المؤسسة بمصادر تمويل كافية. (عبد الباقي وحنفي، 2001، صفحة 54)

ولهذا يجب أن تكون العلاقة بين إدارة المواد والإدارة المالية وثيقة مع وجود تنسيق فعال بينهما بحيث يمكنها تقدير الاحتياجات المالية اللازمة ومعرفة الفواتير أو الكمبيالات المطلوب سدادها ومتى يتم ذلك حتى يتم تدبير الأموال اللازمة، وكذلك مقدار التأمين المطلوب للتأمين على الأصناف المواد المشتريات سواء من الداخل أو الخارج. كما يساعد التناسق الفعال بين الإدارتين على رفع جودة المادة الأولية عن طريق توفير الأموال اللازمة لذلك وفي الأوقات المناسبة. (عبد الباقي وحنفي، 2001، صفحة 40)

#### الفرع الثاني: الموردون

تختلف سياسة التعامل مع مصادر التوريد من منشأة لأخرى وكذلك من وقت لآخر في نفس المنشأة ومن مادة لأخرى، حيث أنه لا توجد قاعدة عامة في التعامل مع مورد واحد أو أكثر بل تعود إلى الظروف المالية للمؤسسة والأصناف التي تحتاج إليها، وفيما يلي أسباب لجوء المؤسسة إلى التعامل مع مورد واحد أو أكثر: (مخيمر و خشبة، 2004، صفحة 206.208)

أولاً: حالة التعامل مع مورد واحد

هنا تقوم المؤسسة في تلبية احتياجاتها من المواد الأولية من مورد واحد ويكون هذا في أغلبية الأحيان عندما يتميز أحد الموردين عن غيره بجودة المواد أو الخدمة أو التكلفة الأمر الذي يبرر عدم تقسيم الطلبية، والأهم من ذلك عندما تكون الكمية المطلوبة محدودة بشكل يجعل من غير المناسب تقسيمها بين أكثر من مورد هذا من جهة، وكذلك عدم توفر المؤسسة على الأموال الكافية لشراؤها من جهة أخرى.

ثانياً: حالة التعامل مع أكثر من مورد

عندما تكون المؤسسة في وضعية مالية جيدة فهي غالباً ما تفضل التعامل مع أكثر من مورد وذلك لتشجيع المنافسة بينهم بما يحقق في النهاية مصلحتها كمؤسسة مشتريّة، إذ أن المنافسة بين الموردين إن لم تكن سعرية فهي تتعلق بخدمات مابعد الشراء أو بطبيعة المنتجات التي يوردونها سواء من حيث الجودة أو من حيث استمرارية التعديل والتطور، وأيضاً لتفادي المؤسسة الصعوبات المالية والفنية التي قد يقع فيها المورد وتؤثر على إنتاجيتها وجودتها مما يعطل مصالح المؤسسة ويؤثر على جودة إنتاجها.

كما أن التعامل مع أكثر من مورد يمنح المؤسسة فرصة الحصول على أكثر من نوع المواد الأولية والمفاضلة بينها الأمر الذي يحسن من جودة المواد المعروضة وتسهيلات أكثر، كما يزيد من مرونة وسرعة توريد الطلبيات العاجلة أو الطارئة فتتوفر هذه المصادر المختلفة يسهل على المؤسسة عملية الإنتاج وعدم تعطلها.

كما تفضل المنشأة التعامل مع أكثر من مورد من ذوي الإمكانيات المالية والمادية المناسبة وذلك للاستفادة من قدراتهم المالية كمصادر تمويل تعزز بها وضعها المالي. (الغدیر، 2000، صفحة 119)

**المطلب الثاني: تأثير القرار التمويلي على إنتاجية الآلات**

يظهر تأثير القرارات التمويلية على هذا الشكل من خلال الاستثمار في الآلات والتكنولوجيا وما يتبعها من صيانة وتجديدات وتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: التكنولوجيا

يساهم رأس المال في توفير تكنولوجيا الإنتاج إلا أن التضخم والضرائب تزيد من كلفة رأس المال مما يجعل الاستثمار الرأسمالي في التكنولوجيا صعباً على الشركات، وعندما تنخفض معدلات الاستثمار فمن المتوقع انخفاض الإنتاجية، فتلجأ إلى استخدام العاملين كبديل للتكنولوجيا أمر الذي يساهم في تخفيض البطالة في أي بلد للمدى القصير إلا أنها تقلل من إنتاجيتها مما يؤدي إلى انخفاض الأجور في الأمد البعيد، لذلك فإنها تحاول خلق موازنة بين الاستثمار في التكنولوجيا ونسبة البطالة ينبغي على مدراء العمليات تكيف خطط الاستثمار في التكنولوجيا نحو التغيرات في كلف رأس المال ويساهم بمقدار 38 بالمئة من الزيادة السنوية في الإنتاجية. (محسن و مجيد النجار، 2012، صفحة 21)

الفرع الثاني: الآلات

ويمكن الاستثمار في مختلف التجهيزات الرأسمالية من مباني ومعدات والآلات الإنتاجية وأدوات النقل والمناولة، ومن أهمها الاستثمار في الآلات حيث يعتبر من المسؤوليات المهمة والصعبة لكون هذه الآلات يترتب عليها تكاليف مرتفعة في الغالب، وتخدم لفترات زمنية طويلة أو لأكثر من فترة زمنية واحدة أي تزيد عن السنة، وبالتالي فهي تؤثر على المنشأة خلال هذه الفترات الزمنية.

وقبل اتخاذ قرار شراء هذه الآلات يجب مراعاة مدى ملائمة الاستثمار في هذه الآلات بالمقارنة مع الفرص الاستثمارية أو مع الأرصدة المالية المتوفرة لدى المنشأة أو ضمن إمكانياتها المالية ومدى ما يمكن أن يتحقق من خلال هذا الاستثمار، فالمصاريف الإدارية تشكل نفقة بينما المصاريف الرأسمالية تشكل استثمار ولذلك يجب مقارنة هذه الاستثمارات مع بعضها، أو مقارنة الاستثمار بالتكاليف والعوائد مع الأخذ بعين الاعتبار الموقف المالي للمؤسسة، لأنه عندما يتم الإستثمار في هذه الآلات يكون في الغالب نقل هذا الاستثمار أو تعديله أو تحويله من مجال عمل إلى مجال عمل آخر واستخدامه في عمليات إنتاجية أخرى لأن ذلك يحتاج إلى وقت طويل جداً، فهو استثمار طويل المدى و يمثل التزام طويل المدى للمستثمر. (الغدیر، 2000، صفحة 184)

**المطلب الثالث: تأثير القرار التمويلي على إنتاجية العامل**

يظهر تأثير هكذا نوع من القرارات التمويلية على إنتاجية العامل من خلال قرارات التحفيز المالي، وعن طريق تدريب وتكوين العمال من أجل تطوير كفاءتهم مما يؤدي للرفع من إنتاجيتهم.

الفرع الأول: التحفيز المالي للعمال

يمثل تحفيز الموظفين عنصراً حيوياً في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن التقرب إلى العملاء أو التحسين المستمر للخدمات أو مواصلة الابتكارات أو حتى الارتقاء إلى مستوى المنافسة إلا إذا توصلت المؤسسة إلا إذا اعتمدت طرق جديدة للتحفيز. ف نظام التحفيز يهدف إلى تحقيق هدفين مكملين لبعضهما و هما العدالة والتحفيز، فلا شك إن المكافآت العادلة ستكون حافزاً على استمرار التطوير والتقدم إلى

الأحسن، وهذا التقدم يشجع على زيادة المكافآت و جعلها أكثر عدالة مما يزيد في إنتاجية المؤسسة حسب المستوى المطلوب، وتكون قيمة هذه التحفيزات حسب القدرة المالية للمؤسسة. (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 17)

### الفرع الثاني: تدريب العمال

ويرى التوجه المعاصر في مجال تدريب و تنمية الموارد البشرية إن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، كما ينفق فيه ليس بتكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه أي استثمار آخر في الآلات ...، فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة أهمها تحسين المنتج وتحسين حصة المؤسسة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو. ويؤكد هذا التوجه ضرورة استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح الاستثمار وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمارا طويل الأجل لا تحقق عوائده في المدى القصير، تطبيقا لمبدأ "ازرع اليوم لتحصد غدا". وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار، هو أن التدريب أصبح في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المنظمات، فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة و الإيزو لعام 2000 بندا للاستثمار في مجال التدريب في موازنات استثمارية، سيعتبرون ذلك نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة. (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 444)

## خلاصة الفصل الثاني:

تحتل الإدارة المالية مكانة رئيسية داخل المؤسسة الاقتصادية من حيث أهميتها ودورها الجد مهم في تسيير المؤسسة، حيث لا تقتصر مسؤوليتها على التأكد من توفر الأموال اللازمة لتطبيق الخطط المالية المرسومة، بل تمتد إلى التأكد من الاستخدام الأمثل والعقلاني لمختلف المصادر التمويلية التي تتحصل عليها المنشأة سواء كانت هذه المصادر داخلية أو خارجية، والمرتبطة ارتباطا وثيقا بالقرارات التمويلية وأسس اتخاذها، مما يؤثر بشكل مباشر على الوضعية المالية للمؤسسة.

كما أن للإدارة المالية علاقة وثيقة بمختلف الإدارات الأخرى داخل المؤسسة فيجب أن تكون على علم ودراية شاملة بمتطلبات كل قسم وكيفية سير العمل فيه لكي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث

## تمهيد:

تعد القرارات التمويلية حجر الأساس للنشاط الاقتصادي وذلك من خلال تنوع المصادر التمويلية في مؤسسة عموري واختلافها، مما يؤثر على أسس اتخاذ القرارات التمويلية لتكوين مزيج تمويلي مناسب، كما أن للعملية الإنتاجية أهمية بالغة في مختلف جوانب المؤسسة فهي تؤثر على استمرارية وتطور المؤسسة، مما يؤكد أن القرارات التمويلية تؤثر على القدرة الإنتاجية ويظهر ذلك بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة طبيعة القرارات التمويلية فيها وعلاقتها بإنتاجية المؤسسة. وتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عموري للأجر

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية وطبيعة القرارات التمويلية بالمؤسسة

المبحث الثالث: تأثير قرارات التمويل على رفع القدرة الإنتاجية بالمؤسسة

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عموري للأجر بسكرة

تعتبر مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر أحد الوحدات الإنتاجية التي تختص في إنتاج وصناعة الأجر الأحمر لكونه مادة أساسية للبناء، وتعد هذه المؤسسة واحدة من شركات عموري التي تسعى دوما لضمان الاستمرار والتألق.



**المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عموري للأجر بسكرة ونشأتها**

بخصوص سوق الأجر في الجزائر والوحدات الموجودة حاليا تلبي كافة الاحتياجات وإن يتم زيادة وحدات أخرى سيكون هناك فائض، وحتى لا يتم حد الاستثمار يتوجه للتنوع في الإنتاج مع الحفاظ على النشاط الرئيسي فكل الوحدات تسير بشكل عقلاني وفي أحسن الأحوال وتغطي كافة الطلبات، ومشكل المستثمر الجزائري كبير في تأمين اليد العاملة التي باتت شبه مستحيلة خاصة مع انتشار قروض دعم الشباب. والمؤلم هجرة العمال بعد تكوينهم وتأطيرهم، فبات المستثمر الصناعي يعجز عن تأمين عامل بـ: 200 دج لليوم في بعض المناطق، أما بالنسبة للسوق الجزائرية واعدة نسبة النمو فيها ممتازة لكن الشيء الذي يحسب عليها، هو ارتباطها بالنفط فإذا كانت أسعاره ممتازة ومكانته جيدة تسيير المشاريع بوتيرة جيدة وتكون حركية في السوق.

**الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة عموري للأجر بسكرة**

تأسست مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر، من طرف السيد عموري عموري، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اقتصت في مجال صناعة مواد البناء والتعمير، وتميزت بتقديم منتجات عالية الجودة، مما يكسبها مكانة هامة في السوق المحلية وعلى المستوى الوطني، مما جعل مدينة بسكرة قطب صناعي بامتياز.

وتمت إقامة مصنع الأجر مع بداية انفتاح اقتصاد السوق، في أواخر 1986 فحاز رسميا على رخصة البناء وكذلك اعتماد هيئة التخطيط بالوزارة سنة 1987.

وتم اعتماد إنجاز المصنع بطاقة إنتاج 50 ألف طن سنويا، فكان أول وأكبر مصنع للأجر في ولاية بسكرة والجزائر ككل يحمل تسمية عموري عموري، ثم بدأ النشاط يتطور وينمو، نشاطه الرئيسي إنتاج المواد الحمراء (الأجر الأحمر).

وإذا تراجعت الأسعار تختلط كل الحسابات، فلا يخفى على أحد أن مدا خيل الجزائر بحوالي 95 بالمائة من المحروقات وحتى لا يكون الاقتصاد الوطني مرتبطا ارتباطا وثيقا وكليا بالغاز والبترول يجب تنوع المدخول من العملة الصعبة بتطوير قطاعات الفلاحة، الصناعة و السياحة. (عموري، 2015)

**الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة عموري للأجر**

هي وحدة إنتاجية متخصصة في صناعة وإنتاج مادة الأجر الأحمر المستعمل في البناء، من حجم 15 سم نوع 12 ثقب وحجم 10 سم نوع 8 ثقب، وتعتبر هذه الوحدة واحدة من مجموعة شركات عموري، مجهزة بالآلات عصرية ذات معايير أوروبية، مستوردة خصيصا من دول الإتحاد الأوروبي من بينها إيطاليا، إسبانيا، البرتغال ومؤطرة من طاقات شبابية من إطارات جامعية تسعى خصيصا لضمان الاستمرارية والسعي لضمان الجودة وتحسين النوعية، مع بداية نشاط المؤسسة قد استعملت

قروض متوسطة المدى من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري وهذا من أجل اقتناء الآلات كما أسلفنا الذكر من بعض الدول الأوروبية.

تعتبر مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م) برأسمال قدره 50000000 دج، وتأخذ المؤسسة تسمية "عموري لصناعة الأجر الأحمر"، تقع مؤسسة عموري بالمنطقة الصناعية رقم 36 بسيدي غزال، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ: 2 هكتار و8000 متر مربع وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول المقدر بـ: 11048.85 متر مربع مخصصة للإنتاج، أما القسم الثاني المقدر بـ: 16678.15 متر مربع عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية، والجزء الآخر يشمل مواقف السيارات ومختلف معدات النقل إضافة إلى مبنى للإدارة.

تقدر طاقتها البشرية بـ: 268 عامل مقسمين إلى ثلاث فئات: إطارات، أعوان التحكم، منفذين.

كما تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 70000 طن في سنة 1999 من المواد الحمراء، وحاليا تقدر الطاقة الإنتاجية بـ: 285404 ألف طن لسنة 2021.

وتقوم المؤسسة بإنتاج مادة الأجر الأحمر الواسعة الاستهلاك في الجزائر، وهذا راجع لمتطلبات التطور الاجتماعي الحاصل، من أجل الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، وذلك بهدف استقطاب الزبائن مما يزيد من حجم حصتها السوقية، حيث تمثلت مصادرها التمويلية في القروض والأموال الخاصة بالإضافة إلى الأرباح المحققة بعد بيعها للمنتجات التامة الصنع.

ظهرت مؤسسة عموري للأجر ضمن التوجه نحو القطاع الخاص لأجل استغلال المدخرات وتخفيض الأعباء على الدولة، والمساهمة بشكل قوي وفعال في دعم الصناعات و النشاطات خارج قطاع المحروقات لإرساء التوازن للاقتصاد الوطني. (لعويطي، 2022/05/25)

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف مؤسسة عموري للأجر بسكرة

لهذه المؤسسة العديد من الخصائص التي تتسم بها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما أن لها أهداف وغايات تطمح لتحقيقها وبلوغها.

#### الفرع الأول: خصائص مؤسسة عموري للأجر

- تتمتع مؤسسة عموري لصناعة الأجر بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وذلك لأنها تمتلك الحقوق والصلاحيات القانونية، الأمر الذي يسهل عليها ممارستها لنشاطاتها.
- تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستمرارية و البقاء، وذلك لما يتوفر لها من تمويل وظروف ملائمة و مناسبة للمؤسسة.

- المؤسسة هي وحدة إنتاجية تقوم على تجميع ودمج مختلف عناصر الإنتاج لتحقيق قيمة مضافة.
- القدرة على تلبية متطلبات السوق واستقطاب الزبائن.
- مساهمة العمال ومشاركتهم في إبداء آرائهم في اتخاذ القرارات التي من خلالها تتطور المؤسسة.
- تعتبر من المؤسسات الرائدة محليا وإقليميا في الاقتصاد، من خلال تقديمها لأفضل المنتجات وجودة عالية.

- تقدم هذه المؤسسة الجودة العالية في المنتوجات التي تصنعها والتي تعتبر المادة الأساسية في البناء والتعمير مقارنة بالوضع التي كانت عليها ظروف هذا المنتوج أي مادة الأجر الأحمر التي كانت تستورد من الخارج من تونس الشقيقة بالعملة الصعبة في السنوات الماضية قبل 15 سنة، والآن أصبحت المؤسسة تغطي تقريبا كامل ربوع الوطن وبالإحاح بطلب جل الزبائن لما تحمله هذه المادة من جودة.

- تعمل داخل بيئة محفزة مدعومة بتكنولوجيا متطورة ومتقدمة.

#### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة عموري للأجر

الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتطمح لبلوغها تمثلت في الآتي:

- السعي لرفع القدرة الإنتاجية عن طريق زيادة عدد ساعات العمل لإنتاج المنتجات الجيدة والمطابقة للمواصفات.
- محاولة التقليل من التلف في المنتجات التامة الصنع وتجنب إنتاج المنتجات المعيبة ومنع إعادة تشغيلها وبالتالي زيادة المنتجات السليمة.
- العمل على زيادة عدد المبيعات وترويجها من خلال الدعاية والإشهار مما يؤدي لزيادة الإنتاج والأرباح.
- زيادة الإنتاج السليم والجيد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لكل العاملين، من خلال ربط أجورهم بكمية الإنتاج وجودته.
- العمل على تصحيح مسببات انخفاض الإنتاج السليم ومعالجتها، لتلبية رغبات وإشباع حاجات المستهلكين من خلال تقديم منتجات ذات مستويات عالية من الجودة ومطابقة للمواصفات الكفيلة لتحقيق الإشباع.
- تطمح مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بصورة بالغة إلى زيادة مبيعاتها وهو ما يؤدي لزيادة حصتها السوقية مما يساعدها على زيادة أرباحها وبالتالي يمكنها التوسعة أو تحسين مستوى وظروف العمل وتطوير المؤسسة.
- كما تعمل المؤسسة بشكل دائم ومستمر على الرفع من القدرة الإنتاجية لها، سواء من ناحية العاملين وتحفيزهم وتدريبهم أو من خلال مراعاة نوعية وجودة المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية، أو بتحسين إنتاجية الآلات وذلك باستغلال التقنيات المتطورة والعالية للآلات.
- الاستمرار في تحقيق نتائج مالية أعلى من معدل الصناعة، وتنويع مصادر الدخل.

- الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية، التي تكسبها مكانة مرموقة. مع توفير أعلى مستوى من الخدمات للعملاء.

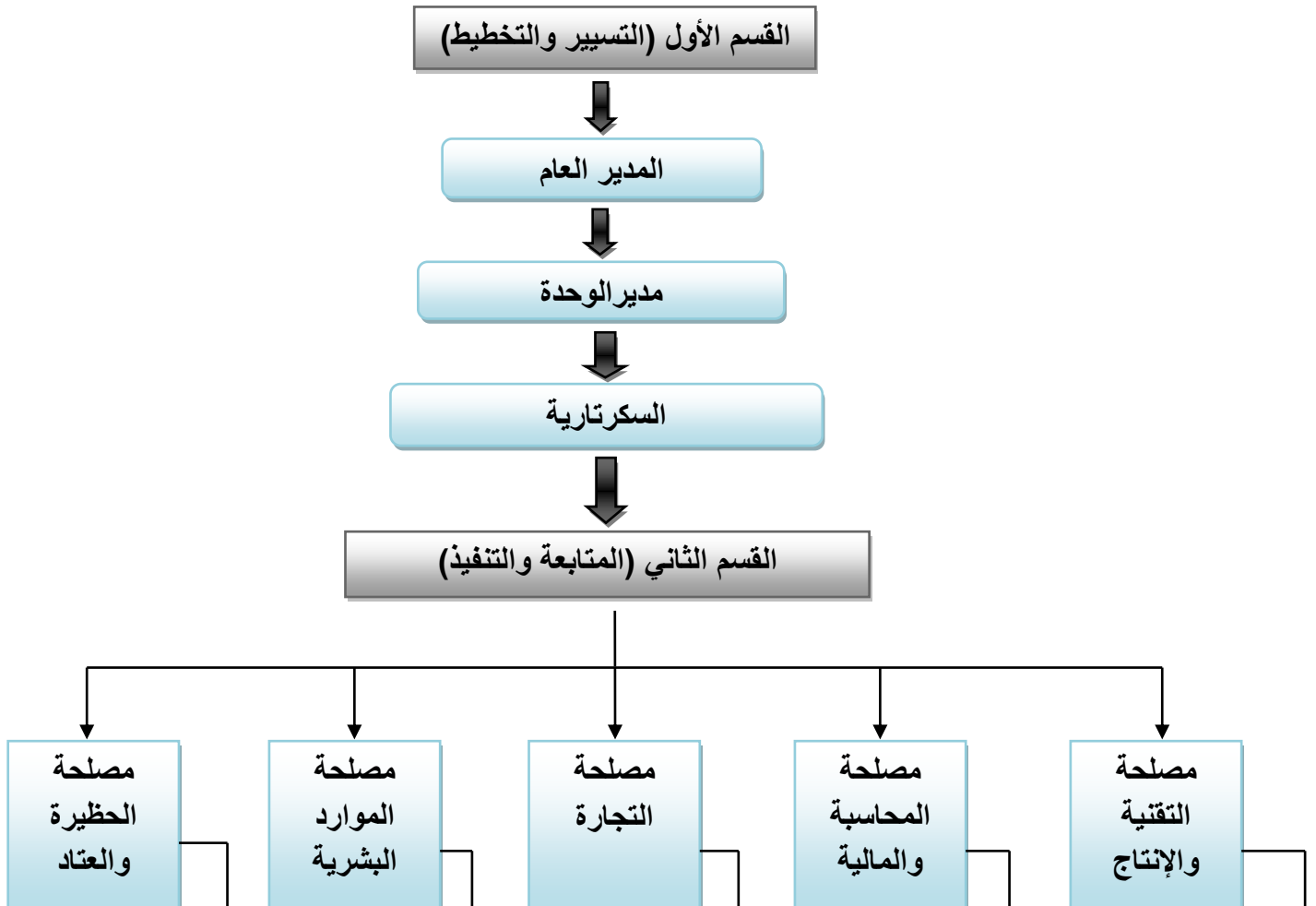
- خلق مناصب جديدة للشغل و المساعدة على تقليص وامتصاص نسبة البطالة. (لعمامرة، 2022/05/25)

### المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة عموري للأجر بسكرة

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، والذي يوضح كيفية توزيع المهام والمسؤوليات عبر مختلف مستويات المؤسسة.

#### الفرع الأول: تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عموري للأجر

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخطط المؤسسة.

#### الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: قسم التسيير والتخطيط

أ - المدير العام: وهو القائد والمسير الذي يقوم بوضع إستراتيجية المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المستويات.

ب - مدير الوحدة: يترأس الوحدة ووظيفته تسييرها، كما يقوم بالقيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة وواضحة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة لظروف المؤسسة.

ج - السكرتارية: هي المصلحة المكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، كما تقوم باستقبال العملاء و غيرهم لتسهيل عملية الاتصال وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

ثانياً: قسم المتابعة والتنفيذ

أ - مديرية إدارة الموارد البشرية: هي المديرية المكلفة بتسيير الموارد البشرية وتسيير المستخدمين وتحديد السياسات المتبعة في الأجور وترقية المصالح الاجتماعية، كما تهتم بخلق الجو المناسب لتحفيز العاملين وتحقيق التماسك والوحدة فيما بينهم.

ب - المديرية التقنية: من خلالها يتم مراقبة الجودة للإنتاج، بما فيها الصيانة الصناعية وفرق الإنتاج، وتحتوي بدورها على العديد من الوظائف، وتنقسم المديرية التقنية إلى:

قسم الشراء ويتعلق بعملية تسيير محزونات المواد الأولية وقطع الغيار الخاصة بالآلات الإنتاج، أما قسم الإنتاج فيقوم بمراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية وتقدير المواد الأولية اللازمة كما ونوعاً، وفيما يخص قسم الصيانة فهو يتمثل في مصلحة الصيانة والتنسيق، والصيانة الصناعية.

ج - مديرية التجارة: مهمتها الأساسية هي رسم السياسة التجارية للوحدة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة من خلال تنشيط الوظيفة التجارية. وتنقسم إلى قسمين:

قسم المبيعات: تقوم بإعداد الفواتير، واستلام طلبات العملاء، ويتمن خلالها تسديد المستحقات النقدية.

قسم خدمات ما بعد البيع: وتقوم من خلاله المؤسسة بتقديم خدمات للعملاء بعد بيعهم المنتجات، وتشمل الشحن والتوصيل والتركييب والصيانة.

د - مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بتسجيل وتسيير جميع العمليات والحسابات وتقوم بمراقبتها بشكل دائم ومستمر، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلفة للمؤسسة.

هـ - مصلحة عتاد النقل: تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظرا لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات و الشاحنات ومنه يجب صيانتها، بالإضافة إلى أنها تهتم بالسائقين. (فضيلة، 2022/05/20)

### المبحث الثاني: طبيعة القرارات التمويلية في مؤسسة عموري للأجر

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض هيكلها التنظيمي، سنتطرق وإبراز طبيعة قرارات التمويل في المؤسسة وتحليل وضعيتها المالية خلال الفترة الزمنية (2019.2020.2018) وحساب مختلف التوازنات والنسب المالية.

#### المطلب الأول: طبيعة القرارات التمويلية بمؤسسة عموري للأجر.

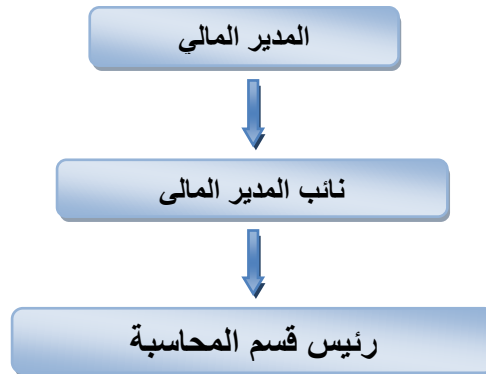
##### الفرع الأول: المسئول عن اتخاذ قرار التمويل

تحدد طبيعة قرارات التمويل المتخذة على مستوى مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر على حسب الجهاز المسئول عن اتخاذ القرار التمويلي فيها.

حيث تحتوي المؤسسة على إدارة مالية وهي التي تكون مسؤولة عن اتخاذ القرار التمويلي فيها من طرف مجلس الإدارة الخاص بالمؤسسة والمكون من:

الشكل رقم(02): يمثل التسلسل الوظيفي لمتخذي القرار التمويلي في مؤسسة عموري للأجر

بسكرة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويتم اتخاذ القرار التمويلي على مؤسسة عموري لصناعة الأجر عبر عدة مراحل التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: المرحلة الأولى: يتم فيها تحديد مشكلة تمويلية أو العجز الذي تعاني منه المؤسسة، وقد لا يكون هناك أي عجز إنما تقوم المؤسسة بالتخطيط للاستثمارات والتوسعات المستقبلية المؤسسة وتقوم بتحديد القرار التمويلي الذي يكون ملائم ويضمن تمويل هذه الاستثمارات.

ثانيا: لمرحلة الثانية: وفيها يتم جمع كل المعلومات الخاصة من لبدائل والخيارات التمويلية المتاحة المتمثلة في مصادر التمويل الداخلية والخارجية والمقارنة بينها مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسس والمعايير

ثالثا: المرحلة الثالثة: بعد المقارنة بين مصادر التمويل المتاحة تقوم المؤسسة باختيار البديل الأفضل والأنسب أو تقوم باختيار مزيج تمويلي مكون من مجموعة من المصادر.

رابعا: المرحلة الرابعة: من خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتنفيذ القرار التمويلي وذلك باستغلال مصادر تمويلية التي تحصلت عليها لاستغلال أمثل وعقلاني.

خامسا: المرحلة الخامسة: من خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمراقبة تنفيذ القرار التمويلي ومتابعته ودراسة أثره على الإنتاجية من طرف الجهاز المكلف والمسئول عن المراقبة.

#### الفرع الثاني: مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة

تتمثل مصادر التمويل المستعملة والمتاحة لدى المؤسسة كما يلي:

أولاً: المصادر الداخلية (التمويل الذاتي)

تمول مؤسسة عموري للأجر تمويلا ذاتيا وذلك باستخدام أموالها الخاصة وهي مرتبة على الشكل التالي:

أ - رأس المال، الاهتلاكات، المؤنونات، الأرباح المحتجزة غير الموزعة من خلال إعادة استثمارها، الاحتياجات.

ب - مخزون متمثل في بيع البضاعة، مواد ولوازم المنتج التام.

ج - النقدية: البنك الصندوق.

د - الأصول الثابتة والأسهم الداخلية.

ثانيا: المصادر الخارجية

تعتمد المؤسسة محل الدراسة على القروض البنكية طويلة الأجل وذلك لأن المؤسسة ذات طابع إنتاجي، وتستعمل القروض طويلة الأجل في جل استثماراتها لأنها الأنسب لها، ومن بين مصادر التمويل المتاحة لها أنها تقوم باللجوء إلى الموارد غير البنكية (ديون الموردين والتسبيقات).

#### **المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر**

سيتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بها للسنوات (2018.2019.2020).



الفرع الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر

وتتمثل في الميزانيات المالية، جدول حسابات النتائج، وجدول التدفقات النقدية للسنوات المدروسة.

أولاً: الميزانية المالية للمؤسسة

- جانب الأصول: يمكن عرض أصول المؤسسة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(01): جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة عموري للسنوات (2018.2019.2020).

2020	2019	2018	الأصول
225300	123300	123300	أصول غير جارية الفرق بين الاقتناء- المنتوج الإيجابي أو السلبي
			تثبيتات معنوية
			تثبيتات عينية
124724414	124724414	124724414	أراضي
1164017397	1164017397	1163962775	عمليات التنضيد والتهيئة للقطع
10137258	10137258	10137258	الأرضية
			مباني
			التركيبات التقنية، المعدات والأدوات
			الصناعية
			تثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات ممنوح امتيازها
			تثبيتات يجري إنجازها
			تثبيتات مالية
			مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها
			سندات أخرى مثبتة
			قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
			ضرائب مؤجلة على الأصل
1299104370	1299002370	1298947748	مجموع الأصول الغير الجارية

303900251	195147731	163455306	أصول جارية مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ حسابات دائنة واستخدامات مماثلة الزبائن المدينون الآخرون الضرائب وما شابهها حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
45819159	56694044	45142926	
155815493	138800939	1210779067	
1353698	840331	790411	
18028513	23161654	17912993	الموجودات وما شابهها الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى الخزينة
524917117	44644702	3483807706	مجموع الأصول الجارية
1824021487	1713647072	1647328454	المجموع العام للأصول

2020	2019	2018	الخصوم
------	------	------	--------

50000000	50000000	50000000	رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره أرس مال غير مستعان به علاوات واحتياطات - مدمجة فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة
344157836	344157836	5000000	النتيجة الصافية (نتيجة صافية حصة المجمع)
37972134	26092168	34989781	رؤوس أموال أخرى/الترحيل من جديد
4626915	(21465253)	282702801	حصة الشركة مدمجة حصة ذوي الأقلية
436756886	398784752	372692583	<b>المجموع 01</b>
		69461956	الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصودة له) ديون أخرى غير جارية مؤونات ومنتوجات ثابتة مسبقا
		(1205504)	
		68256451	<b>مجموع الخصوم غير الجارية 02</b>
62671200	63304535	65827377	الخصوم الجارية موردون وحسابات مسبقة
333297	5263319	4343885	ضرائب
733336715	733586544	701707564	ديون أخرى
2975			خزينة سلبية
796344188	802154398	771878827	<b>مجموع الخصوم الجارية 03</b>
1233101075	1200939150	1212827863	<b>مجموع عام للخصوم</b>

- جانب الخصوم: يعرض الجدول الموالي خصوم المؤسسة و هي كالتالي:

جدول رقم(02): جانب الخصوم للميزانيات المالية لثلاث سنوات(2018-2019-

2020).

المصدر: من إعداد لباحثين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

ثانيا: جدول حسابات النتائج:

الجدول التالي يعرض حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر للسنوات الثلاثة .

الجدول رقم(03): جدول حسابات النتائج للمؤسسة حسب للسنوات (2018-2019-2020).

2020	2019	2018	الخصوم المالية
			رقم الأعمال تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
			1- إنتاج السنة المالية
			المشتريات المستهلكة خدمات خارجية والاستهلاكات الأخرى
			2- استهلاك السنة المالية
			3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
(105298926) (4199147)	(105341578) (2025906)	(122833026) (2072702)	أعباء العاملين الضرائب والرسوم المدفوعة المماثلة
117445000	105802840	117029707	4- إجمالي فائض الاستغلال
138544 (1398919) (78212490)	367244 (1312475) (78207329)	23551 (215654) (75825944)	المنتجات العملياتية الأخرى الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة استثناء على خسائر القيمة والمؤونات
37972134	26650279	41011659	5- النتيجة العملياتية
	(548110)	(6021878)	المنتجات المالية الأعباء المالية
	(548110)	(6021878)	6- النتيجة المالية
37972134	26102168	34989781	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
	(10000)		الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية الضرائب المؤجلة على النتائج العادية
			8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية للمنتجات العناصر الغير العادية للأعباء
			9- النتيجة الصافية للأنشطة العادية

37972134	26092168	34989781	10- النتيجة الصافية للسنة المالية
----------	----------	----------	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

**أ - تحليل جدول حسابات النتائج :**

01 - إجمالي فائض الاستغلال: من خلال حسابات النتائج يلاحظ أن الفائض الخام للاستغلال في تغير مستمر حيث يميل لثبات في سنة 2019 وينخفض انخفاضا طفيفاً، في سنة 2019 ثم يرتفع بمعدل متزايد سنة 2020، ونستنتج أن المؤسسة لديها القدرة على تسديد أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم المدفوعة المماثلة، وهذا أمر مناسب للمؤسسة.

02 - النتيجة العملياتية: نلاحظ أن المؤسسة خلال الثلاث سنوات المدروسة تحقق نتيجة عملياتية موجبة، لكنها في حالة تغير مستمر. حيث انخفضت في سنة 2019 وعاودت الارتفاع في سنة 2020 ارتفاعاً طفيفاً.

03 - النتيجة المالية : نلاحظ أن النتيجة المالية سالبة خلال السنتين 2018 و 2019 وذلك راجع لارتفاع الأعباء المالية وعدم قدرة المنتجات المالية على تغطيتها، وذلك ظاهر خلال السنوات الثلاثة كما هو موضح في جدول حسابات النتائج. ونلاحظ أن النتيجة المالية لسنة 2020 منعدمة، وذلك لانعدام المنتجات والأعباء المالية.

04 - النتيجة العادية قبل الضرائب: وتعبر عن مجموع النتيجتين العملياتية والمالية. فنلاحظ أنها قد انخفضت من 2018 إلى 2019 ثم عاودت الارتفاع بمعدل متزايد خلال سنة 2020.

05 - النتيجة الصافية للسنة المالية : حققت المؤسسة من خلال جدول حسابات النتائج نتيجة صافية موجبة إلا أنها عرفت انخفاضا كبيرا سنة 2019، ولكن تغير هذا في سنة 2020 فقد ارتفعت من جديد بنسبة أكبر.

جدول التدفقات النقدية: الجدول رقم (04): يمثل التدفقات النقدية للمؤسسة خلال 3 سنوات

2020	2019	2018	بيع البضائع	
(308367088)	(285823343)	(308133404)	منتجات مصنعة	الإنتاج المباع
			تقديم خدمة	
			بيع الأعمال	
			المنتجات المساعدة	
(10933)			تخفيض، خصومات، الخصومات	

			الممنوحة
(308378022)	(285823343)	(308133404)	صافي دوران الخصومات
(6293666)	(21094400)	(5482056)	الإنتاج المخزن أو غير المخزن
			الإنتاج المعطل
			منح التشغيل
(314671688)	(306917743)	(313615460)	1- إنتاج التمرين
			مشتريات البضائع المباعة
	3718000		مواد أولية
127569168	44041400	18775767	اللوازم الأخرى
(102458852)	(10598025)	(6840359)	اختلاف المخزون
			شراء الدراسات وتقديم الخدمات
57419022	52214909	55915687	الاستهلاكات الأخرى
			تخفيض، خصومات الحسومات التي تم الحصول عليها على المشتريات
			الاستعانة بمصادر خارجية عامة
858200	858200	684414	الإيجارات
3165376	3311850	2152850	الصيانة، الإصلاحات والصيانة
608486		775025	أقساط التأمينات
			موظفين خارج الشركة
238800		26500	تعويض المؤقت والصيانة
30110	30110		إعلان
	28000		رحلات، تعيينات والاستقبال
298303	142974	190137	خدمات أخرى
			الحسومات التي تم الحصول عليها على خدمات خارجية
87728614	93747418	71680022	2- الاستهلاك خلال العام
(226943074)	(213170325)	(241935437)	3- القيمة التشغيلية المضافة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة

يعرض الجدول السابق التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة لمؤسسة عموري لصناعة الأجر:

أولا: الإنتاج المباع : الذي يفصل إلى:

أ - منتجات مصنعة: و التي بدورها خلال 3 سنوات المدروسة في حالة تذبذب مستمر حيث انخفضت من 2018 إلى 2019 و ارتفعت ارتفاعاً ملحوظاً في سنة 2020.

ب - تقديم الخدمات: المؤسسة تقوم بتقديم خدمات مختلفة و متنوعة تتمثل في المساهمات والإعانات الموجهة للمؤسسات في مختلف القطاعات كالمدراس القرآنية وبناء المساجد والمدارس التعليمية والمستشفيات بتدعيمهم بمواد البناء وذلك في إطار ما يسمح به القانون لكن خلال الفترة المدروسة لم يتم تقديم أي خدمة.

ج - بيع الأعمال: يتم من خلال إنجاز المشاريع المتمثلة في بناء المنازل والسكنات و بيعها وخلال هذه الفترة فالمشاريع في سير الإنجاز.

**ثانياً: المنتجات المساعدة:** وتتمثل في القرميد الأحمر لكن المؤسسة لا تنتجه.

و في التخفيضات الخصومات الممنوحة : لم تقدم في 2018 و 2019 و قدمت في سنة 2020 مبلغ قدر بـ: 10933 دج.

ثالثاً: صافي دوران الخصومات: نلاحظ ثباته في سنة 2018 و 2019 لأنه لم يضاف له أي مبلغ، وفي سنة 2020 ارتفع بمقدار الخصومات الممنوحة المضافة له.

رابعاً: الإنتاج المخزن أو غير المخزن: و المتمثل في إنتاج الموجود في المخازن ومرائب التخزين نلاحظ أنه ارتفع من سنة 2018 إلى 2019 بمعدل متزايد ثم انخفض في سنة 2020 انخفاض كبير بمبلغ قدر بـ: 14800734 دج.

لم يكن هناك إنتاج معطل خلال هذه الفترة كما أن المؤسسة لم تقدم منح التشغيل.

خامساً: إنتاج التميرين: فتمثل في صافي دوران الخصومات مضاف له الإنتاج المخزن كما لاحظنا أنه في سنة 2018 كان ثابت ثم انخفض في سنة 2019 ثم ارتفع في سنة 2020 ارتفاعاً طفيفاً.

أ - موارد أولية: التي تدخل في العملية الإنتاجية وتؤثر على جودة المنتج في سنة 2019 تحصلت على مواد أولية قدرت بـ: 3718000 دج.

ب - اللوازم الأخرى: و المتمثلة في مختلف المعدات و اللوازم التي تؤثر في العملية الإنتاجية نلاحظ ارتفاعها خلال سنة 2019 ارتفاع معتبر على سنة 2018 و زيادة ارتفاعها في سنة 2020 ارتفاعاً كبيراً .

ج - اختلاف المخزون: وهو تغير المخزون من بداية السنة إلى نهايتها ويتمثل في الفارق بين مخزون أول المدة ومخزون آخر المدة، فنلاحظ أنه يتزايد تدريجياً بمعدل متزايد خلال الثلاث سنوات.

د - الاستهلاكات الأخرى: فقد تزايد بمعدل متزايد خلال السنوات المدروسة.

سادساً: خدمات خارجية

أ - الإيجارات: فتمثلت في مختلف عمليات الكراء سواء آلات أو غيرها وذلك لتجنب التكاليف العالية لشرائها نلاحظ أنها في تزايد من 2018 إلى 2019 ثم ثباتها في سنة 2019 و 2020.

ب - خدمات الصيانة (الإصلاحات و الصيانة): وهي عملية أساسية لاستكمال الإنتاج فلاحظنا تزايدها من 2018 إلى 2019 وانخفاضها سنة 2020 بانخفاض طفيف.

ج - أقساط التأمينات: وهي المبالغ المالية التي تحصل عليها المؤسسة لمعالجة الأضرار والأخطار في المؤسسة ونلاحظ في سنة 2018 تم أخذها وفي 2019 لم يتم أخذها وفي سنة 2020 تم أخذها أيضا.

د - تعويض المؤقت و الصيانة : تتمثل في مختلف التعويضات التي تقدم للعمال لتحقيق الأضرار فكانت في سنة 2018 مقدرة بـ: 26500 دج، وفي سنة 2020 بـ: 238800 دج، أما سنة 2019 لم تقدم المؤسسة تعويضات.

هـ - الإعلان: وهو الترويج لمنتجات المؤسسة فنلاحظ أنها لم تقم في سنة 2018 به وفي سنتي 2019 و 2020 كانت قيمته ثابتة وقدرت بـ: 30110 دج.

و - رحلات تعيينات والاستقبال: لم تكن إلا في سنة 2019 بقيمة 28000 دج.

سابعاً: خدمات أخرى: وهي الخدمات المختلفة الأخرى التي تقدمها المؤسسة فكانت في تزايد مستمر خلال الثلاث سنوات.

ثامناً: الاستهلاك خلال العام: وهو كل ما تستهلكه المؤسسة خلال السنة المالية وكان في تزايد ملحوظ سنة 2019 وانخفض سنة 2020.

تاسعاً: القيمة التشغيلية المضافة: وتتمثل في إنتاج التميرين مضاف له الاستهلاك خلال العام فنخفض من 2018 إلى 2019 ثم ارتفع ارتفاعاً طفيفاً في سنة 2020.



### المبحث الثالث: سيرورة العملية الإنتاجية في مؤسسة عموري للأجر

الإنتاج الفعلي للسلع يتطلب تحديد العمليات الإنتاجية أو الصناعية حتى تتم بأسلوب اقتصادي يضمن السير الجيد للعملية الإنتاجية .

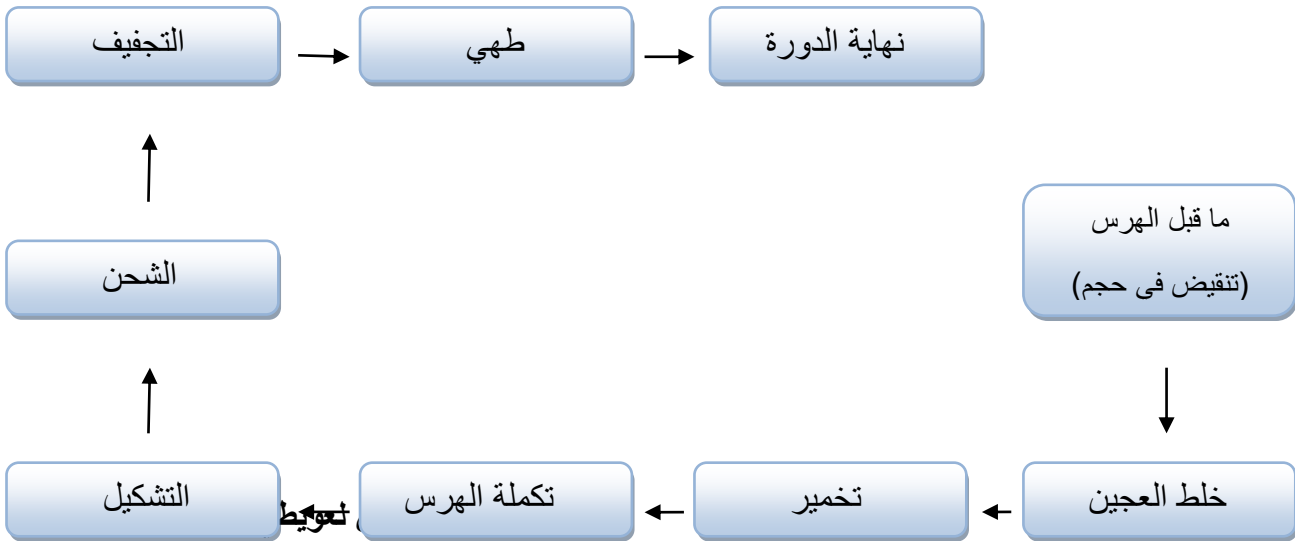
#### المطلب الأول: سير العملية الإنتاجية في المؤسسة وتحليلها

تعمل المؤسسة على تنسيق جهود الإنتاج و تقادي كل ما من شأنه أن يعطل سير الإنتاج و العملية الإنتاجية للمؤسسة ككل.

#### الفرع الأول: سير العملية الإنتاجية

إن المنتج المتمثل في الأجر الأحمر عبارة عن خليط يتكون من مادتين الطين (الصلصال) و الرمل حيث يتم الخلط بين هاتين المادتين بإضافة الماء، فمادة الصلصال تعتبر مادة ضرورية للأجر، و يتم جلبها من منطقة " قديلة"، أما الرمل فيتم جمعه آليا وسيشحن إلى المصنع ويتم جلبه من منطقة واد السلة، ولصناعة 1طن من المواد الحمراء يتم استعمال 1م<sup>2</sup> من الصلصال والرمل و300 لتر من الماء، ويتم مزج المادة الأولية بشكل أوتوماتيكي ودقيق مما يجنب الأخطاء في إعداد المزيج الملائم في صناعة الأجر أما عن جودة المادة الأولية فإنه يتم اختيارها من طرف هيئة تابعة للدولة، والتي تصرح بإمكانية استعمال المادة من عدمه.

الشكل رقم(03): سير عملية إنتاج الأجر.



#### الفرع الثاني: تحليل إنتاجية المؤسسة

تقوم مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بإنتاج نوعين من الأجر الأحمر المستعمل في البناء من حجم 15 سم نوع 12 ثقوب و قدرت كمية الإنتاج السنوي لهذا النوع بـ 114 161 986 00 و أجر نو حجم 10 سم نوع 8 ثقوب قدرت بـ: 17124297900 بالنسبة للإنتاج السنوي أما بالنسبة للإنتاج اليومي لكل منها فقدر بـ: 781 931 و قد بلغ الإنتاج العام لكل المنتجات خاصة بالمؤسسة حيز الدراسة بـ: 285 404 965 00 لسنة 2021 .

الجدول رقم(05): يوضح كميات المنتجة خلال 4 سنوات

(الوحدة طن)

2021	2020	2019	2018	السنوات نوع
17124297900	18503221320	17149400580	18488004240	08 Trous
11416198600	12335480880	11432933720	12325336160	12 Trous
28540496500	30837802200	28582334300	30813340400	إجمالي الانتاج السنوي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من الواضح أن إنتاجية المؤسسة تميل إلى التغيير المستمر وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول حيث كانت الإنتاجية في سنة 2018 تميل إلى الثبات أما في 2019 سنة فنلاحظ أن كميات الإنتاج قد انخفضت وذلك يرجع إلى انخفاض في كميات المطلوبة من المنتجات في السوق ولأنه كلما انخفض الطلب انخفضت كميات الإنتاج لتفادي التكدس في السلع المنتجة وعندما يرتفع الطلب على منتجاتنا نقوم برفع القدرة والطاقة الإنتاجية لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الإشباع بتغطية السوق.

أما في سنة 2020 فنلاحظ ارتفاع وعودة الإنتاجية إلى الثبات بمعدل متزايد وذلك لزيادة الطلب على المنتجات مع زيادة المشاريع والأشغال السكنية سواء كانت عمومية أو في القطاع الخاص مما ساهم في زيادة الكميات المطلوبة من مادة الأجر الأحمر.

كما لاحظنا في سنة 2021 انخفاض كبير و هذا راجع إلى تفشي الوباء (جائحة كورونا) مما أدى إلى فرض القيود على التعامل مع الخارج من طرف الدولة وذلك للحد من انتشار الوباء الشيء الذي أثر على التموين بالآلات الإنتاجية التي تستورد من الموردين الأجانب كما أدت الجائحة إلى تخفيض وتجميد العديد من الأشغال والمشاريع التي كانت قيد الإنجاز.

و نظراً لضعف التنسيق في أوقات العمل وتحقيق الوقاية وتطبيق البروتوكول الصحي الأمر الذي أثر تأثيراً سلبياً على سير العملية الإنتاجية.

الجدول رقم(06): يمثل القيمة التشغيلية المضافة للمؤسسة خلال 3 سنوات.

2020	2019	2018	السنوات
(314671688)	(306917743)	(313615460)	إنتاج السنة
87728614	93747418	71680022	الاستهلاك خلال العام

(226943074)	(213170325)	(2419354437)	القيمة التشغيلية المضافة
-------------	-------------	--------------	-----------------------------

**المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على جدول التدفقات النقدية للمؤسسة.**

من خلال الجدول نستنتج أن إنتاج السنة (التموين) في سنة 2018 كان يميل للثبات وكذلك الآخر بالسنة للاستهلاك خلال العام مما يؤدي إلى الثبات في القيمة التشغيلية المضافة لسنة 2018.

أما في سنة 2019 فكان الإنتاج في انخفاض مقارنة بالسنة الماضية مما يؤدي إلى انخفاض في القيمة التشغيلية المضافة لسنة 2019 .

و في سنة 2020 كان إنتاج السنة متزايد مقارنة بالسنتين الماضيتين وعلى عكسه انخفض الاستهلاك خلال العام ومنه نستنتج أن القيمة التشغيلية المضافة في زيادة مستمرة في سنة 2020.

### **المطلب الثاني: العلاقة بين القرارات التمويلية والطاقة الإنتاجية للمؤسسة**

يعد القرار التمويلي عنصر أساسي لتحقيق الحركية في العملية الإنتاجية، وبدونه لا تتم أي عملية إنتاجية، كما أن لرأس المال دور هام باعتباره مال دائم للطاقة الإنتاجية.

### **الفرع الأول: تأثير القرارات التمويلية المتعلقة بالآلات على الطاقة الإنتاجية**

مؤسسة عموري للأجر تتعامل مع عدة بنوك من أجل الحصول على القروض منها بنك الخليج ومصرف السلام وبنك التنمية المحلية إضافة إلى بنك القرض الشعبي الجزائري وهو أول البنوك التي بدأت المؤسسة بالتعامل معه في بداية نشأتها، إن للقرارات التمويلية أثر بالغ على نشاط المؤسسة كما تؤثر على القدرة الإنتاجية، ويظهر ذلك من خلال اتخاذ القرار التمويلي الذي يتعلق بكل عناصر العملية الإنتاجية، مثل هذه المتعلقة بإنتاجية الآلات فهذه الأخيرة في مؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر تتم من خلال القرض الإنتاجي وبمساعدة مدعمة من الصندوق الوطني للترقية والاستثمار، يتقدم به المستثمر يمنحه الرخصة بواسطة العقود بين الموردين الأجانب والمؤسسة، ويتم ذلك بموجب اتفاقية والتي بموجبها يقوم المورد الأجنبي بتوفير الآلات ذات المعايير والمواصفات المطلوبة، وتتضمن هذه العقود عدة وثائق من بينها الفاتورة والاتفاقية وتكون نسبة التمويل فيها 85 بالمائة في شكل قرض يغطيها البنك و 15 بالمائة يغطيها المستثمر الأجنبي تكون في الفاتورة، بعد إتمام العملية تدعم الدولة المؤسسة بنسبة 2 بالمائة، ويتم التسجيل المحاسبي لجميع العمليات بعناية ودقة كبيرة.

الدخول في الاستغلال يكون طيلة 360 يوم في السنة المالية للمؤسسة، وتقدم خدمات المصالح محضر استلام نهائي من خلاله يقوم المستثمر الأجنبي بتقديم 24 بالمائة للدولة والباقي يسلم له وتكون من خلال تسعة شحنات وذلك يستغرق سنة كاملة وتسعة أشهر، أي أن العملية تتم عبر دفعات مختلفة في هذه الفترة، يكون الغلاف المالي في عمليات استيراد الآلات والمعدات بالعملة الصعبة.

يعتبر هذا القرار وسيلة مهمة في تطوير الإنتاج وذلك نظرا للآلات المتطورة، حيث تستفيد المؤسسة من التطور التقني للآلات مما يساهم في رفع القدرة الإنتاجية. (لعمامرة، 2022/05/25)

### **الفرع الثاني: تأثير القرارات التمويلية على القدرة الإنتاجية بتحليل نسب التمويل**

الجدول رقم (07): نسب التمويل للمؤسسة خلال السنوات الثلاث المدروسة

2020	2019	2018	المعادلة	الطبيعة
1.38	1.78	1.37	الأموال الدائمة /الاستخدامات الثابتة *100	نسبة التمويل الدائم (نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة)
33.62	30.70	28.69	الموارد الخاصة /الاستخدامات الثابتة *100	نسبة التمويل الخاص
59.55	5.43	48.32	الموارد الخاصة /مجموع الديون *100	نسبة الاستقلالية المالية
4.36	3.98	18.36	الديون المالية الثابتة +خزينة /الموارد الخاصة *100	نسبة الاستدانة المالية (نسبة التحرر المالي)
1.29	1.29	1.37	مجموع الديون / مجموع الاستخدامات *100	نسبة التمويل الخارجي

#### المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

أولاً: تفسير نسبة التمويل الدائم : من خلال النتائج المتحصل عليها، من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أقل من 100٪ مما يدل على أن الأموال الدائمة لا تكفي لتغطية الأصول الثابتة (الاستخدامات الثابتة)، بل أن المؤسسة تعاني من عجز يجب معالجته .

ثانياً: تفسير نسبة التمويل الخاص: من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص أقل من 100٪ خلال 3 سنوات المدروسة، و هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على تمويل جزء من أصولها الثابتة بالديون طويلة الأجل، وتستعمل هذه النسبة لمعرفة المقدار الذي تحتاجه المؤسسة من قروض طويلة الأجل للحصول على حد أدنى من رأس المال العامل الموجب، وذلك يعني أن تكون المؤسسة متوازنة على المدى الطويل بتمويل احتياجاتها طويلة المدى بمواردها الدائمة وتحقق فائض.

ثالثاً: نسبة الاستقلالية المالية : توضح نسب الاستقلالية المالية المتحصل عليها خلال السنوات المدروسة أن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية وذلك لأن كل النسب أقل من 100٪ وانخفاض مستمر يميل إلى الثبات، و هذا يوضح أن السياسة التمويلية المتبعة من طرف المؤسسة تعتمد على القروض لتمويل احتياجاتها، و هذا الأمر يؤثر على العملية الإنتاجية ويضع المؤسسة في موقف صعب كما يحد من تمتعها بالمرونة في التعامل مع دائنيها.

رابعاً: تفسير نسبة الاستدانة المالية: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، و التي توضح أن نسبة الاستدانة المالية للسنوات المدروسة أكبر من 1 مما يبين أن تحرر المؤسسة بالنسبة

للمقرضين ضئيل لأنه يجب أن يكون أفضل من 0,5 وأقل من 1-، مما يبين أن المؤسسة تعتمد في سياستها التمويلية على الديون بدرجة كبيرة.

خامسا: نسبة التمويل الخارجي: تبين مستوى تغطية استخدامات المؤسسة بأموال خارجية ما يدل على القدرة على الوفاء ومن خلال النتائج المتحصل عليها. نلاحظ أن نسبة التمويل الخارجي في سنة 2018 قدر بـ 1,37% ثم انخفض في سنتين 2019 و 2020 ليصل إلى 1,29% و هذا راجع إلى أن المؤسسة تحصلت على قرض سنة 2018 وهنا المؤسسة قلصت الديون قصيرة الأجل و لكنها رفعت من الديون طويلة الأجل لأن السياسة التمويلية للمؤسسة تعتمد على الديون.

نلاحظ أن القرارات التمويلية المتخذة في المؤسسة تؤثر في القدرة الإنتاجية وذلك راجع إلى الانخفاض المستمر في المردودية الاقتصادية مع ارتفاع قيمة الديون التي تحصلت عليها المؤسسة، حيث رفعت من ديونها طويلة الأجل سنة 2018 لأجل تلبية احتياجاتها من التمويل، أما في سنة 2019 و 2020 فلم تلجأ إلى القروض طويلة الأجل، مما أدى إلى انخفاض في المردودية المالية للمؤسسة.

### خلاصة الفصل الثالث:

تم التعرف على الوضعية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر، وذلك باللجوء إلى التقارير المالية (القوائم المالية)، المتحصل عليها من المؤسسة من أجل معرفة مدى تأثير القرارات التمويلية على رفع القدرة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل وتفسير القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة المدروسة خلال ثلاثة سنوات (2018.2019.2020)، بالإضافة إلى التعرض للقرارات التمويلية وتأثيرها على القدرة الإنتاجية للمؤسسة، والتي بينت أن المؤسسة تعتمد على الاستدانة المالية (الديون) بما يتوافق مع متطلباتها واحتياجاتها، حيث تعتمد في سياستها التمويلية على الديون طويلة الأجل الأمر الذي أدى إلى تغير مستوى الإنتاجية، كما أنها لا تقوم بحساب مختلف نسب الإنتاجية وإنما تقتصر إلا على حساب التقديرات الداخلية لمعرفة نسب المردودية للمؤسسة، ويتضح جاليا من خلال هذا أن المزيج التمويلي المتخذ يؤثر بصفة مباشرة على إنتاجية المؤسسة من خلال التأثير على رأس المال والعمال وعليه فإن عملية اتخاذ القرار التمويلي تتطلب دراسة شاملة ومسبقه لكل متغيرات المؤسسة.



### الخاتمة :

إن القرارات التمويلية تعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، نظرا لدورها ومدى مساهمتها في تفعيل الحركة الإنتاجية المؤسسة، ومن خلال تأثيرها على زيادة ورفع القدرة الإنتاجية بهدف تحقيق أعلى نسب على نسب المردودية وتوفير الأرباح مع تعظيمها. فعملية اتخاذ القرارات التمويلية تتطلب دراسة مسبقة لكل المؤشرات المالية والإنتاجية، مما يساعدها على اختيار الطرق التمويلية المناسبة والفعالة للرفع من الإنتاجية الكلية، وفي هذه الدراسة تم التعرف على الدور الذي تمثله القرارات التمويلية في تحديد إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، وتم اختيار مؤسسة عموري للآجر بسكرة كدراسة حالة لموضوع البحث ليتم الوصول إلى عدة نتائج أهمها:

- المختص في اختيار واتخاذ القرار التمويلي على مستوى مؤسسة عموري للآجر هو المدير المالي حيث تعتمد المؤسسة على التحليل المالي لمختلف المؤشرات المالية لمعرفة وضعيتها والتي على أساسها يتخذ القرار التمويلي، كما يقوم المحاسب بعملية الرقابة والتخطيط المالي داخل المؤسسة في نهاية السنة المالية وذلك في الثلاثي الأخير قبل 31 ديسمبر من السنة المالية.
- مؤسسة عموري للآجر تعتمد بشكل كبير على القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل لاعتمادها في الحصول على التموين بالآلات الحديثة من الموردين الأجانب، ويتم الإنتاج فيها حسب الطلب على منتجاتها أي أنها ترفع القدرة الإنتاجية عندما تكون الكميات المطلوبة كبيرة، وتنخفض الكميات المنتجة عندما يقل الطلب وذلك لتجنب تكديس الإنتاج وتفادي زيادة التكاليف على المؤسسة.
- تشير نسب التمويل الاقتصادية لمؤسسة عموري للآجر إلى انخفاضها خلال السنوات المدروسة، مما يدل أن المؤسسة قلصت استغلالها لأصولها.
- تميل الإنتاجية الكلية لمؤسسة عموري للآجر إلى التغير المستمر، وذلك راجع لوجود تغير في معدل نموها، حيث أن الإنتاجية في 2018 تنخفض انخفاض طفيف وترتفع في 2019 وتنخفض بنفس المقدار في سنة 2020.

## الخاتمة

- المؤسسة لم تعد متوازنة على المدى القصير، وذلك لأنها حققت حسابات الخزينة سالبة خلال سنة 2020، مما يعني أن رأس المال غير كافي لتمويل احتياجاتها إذن فهي بحاجة إلى موارد مالية لتغطية احتياجاتها فعلى المؤسسة مراجعة سياستها التمويلية.
- للإدارة المالية أهمية بالغة في ترتيب و تنظيم استعمال موارد المؤسسة لكون أن القرارات التمويلية عظيمة التأثير على حياة المؤسسة.
- باعتبار القدرة الإنتاجية المؤثر الأساسي على المؤسسة الاقتصادية فهي تحدد استمرارية المؤسسة ومكانتها بين باقي المؤسسات الأخرى.

### التوصيات العلمية و العملية:

- يجب على مؤسسة عموري للآجر أن تنوع مصادر تمويلها ومحاولة تخفيض نسبة المديونية بالدرجة الأولى، من أجل تحقيق الاستقلالية المالية.
- إعادة هيكلة وتخطيط عملية اتخاذ القرارات التمويلية وتغيير أساليب وطرق التمويل المعتمدة وكذا القرارات التمويلية المرتبطة بها.
- العمل على تمديد مهلة التسديد لديونها المتوسطة منها أو طويلة الأجل، التي يتضح من خلال الدراسة أنها في انخفاض مستمر خلال الثلاث سنوات.
- لتحقيق رأس مال موجب وهامش ربح يجب على المؤسسة أن ترفع من أموالها الدائمة لتغطية أصولها الثابتة هذا من جهة ومن جهة أخرى زيادة سرعة دوران أصولها المتداولة من أجل توفير السيولة اللازمة لتغطية ديونها قصيرة الأجل.
- على المؤسسة أن تزيد من كفاءتها في تسيير ممتلكاتها والعمل بأقصى طاقتها بالاعتماد على استغلال كامل أصولها أو أن تتنازل عن أصولها غير المستغلة.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول متغيرات الدراسة في قطاعات اقتصادية أخرى.
- ضرورة فتح المجال العلمي والبحثي داخل المؤسسات الاقتصادية المختلفة.



## الخاتمة

---

- ضرورة قيام إدارات المؤسسات بزيادة الاهتمام بالقرارات التمويلية لما لها من اثر مهم على القدرة الإنتاجية باعتبار انه يمثل احد المقاييس الهامة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - ب	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول المؤسسة الاقتصادية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
08	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
16 - 09	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها
20 - 17	المطلب الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية وتصنيفها
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبيئة المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية وخصائصها
23	المطلب الثاني: مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية ونتائج تقييمها
27 - 24	المطلب الثالث: تأثير البيئة على المؤسسة الاقتصادية ومشكلاتها

28	المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج والإنتاجية وأهميتهما في المؤسسة الاقتصادية
30	المطلب الثاني: مفهوم الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وأنواعها
37 - 31	المطلب الثالث: أهداف تخطيط الطاقة الإنتاجية وسبل تحسينها
38	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة المالية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة المالية
44 - 41	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وخصائصها
48 - 45	المطلب الثاني: أهمية الإدارة المالية وأهدافها
51 - 49	المطلب الثالث: مجالات الإدارة المالية والعوامل المؤثرة فيها
52	المبحث الثاني: مبادئ الإدارة المالية ودورها وعلاقتها بالإدارات الأخرى
53 - 52	المطلب الأول: مبادئ الإدارة المالية ودورها
55 - 54	المطلب الثاني: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى
58 - 56	المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية
59	المبحث الثالث: القرارات التمويلية كوظيفة من وظائف الإدارة المالية
60 - 59	المطلب الأول: التمويل في المؤسسة الاقتصادية
62 - 61	المطلب الثاني: مفهوم القرار التمويلي وضوابطه الأساسية
64 - 63	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القرار التمويلي
65	المبحث الرابع: تأثير القرارات التمويلية على القدرة الإنتاجية للمؤسسة
66 - 65	المطلب الأول: تأثير القرارات التمويلية على إنتاجية المادة الأولية

67 - 66	المطلب الثاني: تأثير القرارات التمويلية على إنتاجية الآلات
68 - 67	المطلب الثالث: تأثير القرارات التمويلية على إنتاجية العامل
69	خلاصة الفصل
72	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة عموري للأجر بسكرة
72	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة عموري للأجر
73 - 72	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
75 - 74	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة
77 - 75	المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	المبحث الثاني: طبيعة القرارات التمويلية في مؤسسة عموري للأجر
79 - 78	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها
81 - 79	المطلب الثاني: طبيعة القرارات التمويلية بالمؤسسة
88 - 81	المطلب الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة عموري للأجر
89	المبحث الثالث: سيرورة العملية الإنتاجية في مؤسسة عموري
91 - 89	المطلب الأول: سير العملية الإنتاجية وتحليلها
94 - 92	المطلب الثاني: العلاقة بين القرارات التمويلية و الطاقة الإنتاجية للمؤسسة
95	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة عموري خلال 3 سنوات	81 - 80
02	جانب الخصوم للميزانيات المالية للسنوات (2020.2019.2018)	82
03	حسابات النتائج لمؤسسة عموري للأجر	84 - 83
04	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري للأجر	86 - 85
05	الكميات المنتجة خلال السنوات (2021.2020.2019.2018)	90
06	القيمة التشغيلية المضافة لمؤسسة عموري للأجر	91
07	نسب التمويل في مؤسسة عموري خلال 3 سنوات	93

## فهرس الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عموري لصناعة الأجر الأحمر بسكرة	76
02	التسلسل الوظيفي لمتخذي القرار التمويلي لمؤسسة عموري	78
03	سير عملية إنتاج الأجر الأحمر لمؤسسة عموري بسكرة	89

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018	01
	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018	02
	حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018	03
	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2018	04
	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019	05
	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019	06
	حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019	07
	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2019	08
	أصول الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020	09
	خصوم الميزانية المالية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020	10
	حسابات النتائج لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020	11
	التدفقات النقدية لمؤسسة عموري لصناعة الأجر لسنة 2020	12

## قائمة المراجع

- أبو صبحا سليمان. (2013). *الإدارة المالية*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة .
- أحمد شعشوع. (2021/2020). دور التحليل المالي في إتخاذ قرارات الإستثمار . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ميله : المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .الإدارة المالية 2010 عمان دار الحامد
- العلا رمضاني، الطاهر جخيوة، و عمار بن نوار. (2015). دور الأساليب الكمية في إختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسة الإقتصادية. مجلة (المدير) المجلد 2، العدد2، جامعة الأغواط، جامعة تيارت .
- إليأس بن ساسي، و يوسف قريشي. (2011). *التسيير المالي الإدارة المالية* (المجلد الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- جمال الدين مرسي، و أحمد عبد الله اللحج. (2008). *الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرار*. القاهرة: الدار الجامعية الإسكندرية.
- حمد الغدير. (2000). *إدارة الشراء والتخزين* (المجلد الطبعة الثانية). عمان: دار الزهران.
- حميد العلي أسعد. (2012). *الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية* (المجلد الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر.
- رضا زهواني، وصيف فايزة خير الدين، و سمير بو عافية. (2017). دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، قرارات التمويل، قرارات الإستثمار، وتوزيع الأرباح. مجلة العلوم الإدارية والإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، بالوادي، الجزائر .
- زويينة مخلخل، و مفيدة يحيوي. (2020). دور القوائم المالية في إتخاذ القرار التمويلي بشركات المساهمة الجزائرية. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- زياد رمضان. (1996). *أساسيات في الإدارة المالية* (المجلد الطبعة الرابعة). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سالم صلال راهي الحسنوي. (2016). *أساسيات الإدارة المالية* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: الدار المنهجية.
- سليمان أبو صبحا. (2013). *الإدارة المالية*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، و عبد الغفار حنفي. (2001). *إدارة المشتريات والمخازن*. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- عبد العزيز جميل مخيمر، و ناجي محمد فوزي خشبة. (2004). *إدارة الشراء والمخزون*. مصر: الدار الجامعية .

- عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات* (المجلد الطبعة الرابعة). عمان: دار الذاكرة.
- عدنان تايه النعيمي، سعدون مهدي الساقى، أسامة عزمي سلام، و نوري موسى شيقري. (2007). *الإدارة المالية النظرية والتطبيق* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة.
- عمار بن نوار، و عبد الله غالم. (2021). *إختيار قرار التمويل الأمثل وفق فترات حياة المؤسسة الإقتصادية . مجلة دراسات إقتصادية، المجلد: 21، العدد: 01، السنة: 2021، جامعة ابن خلدون تيارت، جامعة محمد خيضر بسكرة .*
- عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الإستراتيجي* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار وائل.
- فاطمة الزهراء قرامز. (2020). *دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية* . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية .
- فيصل محمود الشواورة. (2013). *مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة.
- مبارك لسوس. (2012). *التسيير المالي* (المجلد الطبعة الثانية). ديوان المطبوعات الجامعية.
- مجد خضر. (2019/06/23). موضوع. تاريخ الاسترداد 2022/04/21، من <http://mawdoo3.com>
- محمد العزاوي. (2006). *الإنتاج وإدارة العمليات* (المجلد الطبعة العربية). عمان: دار اليازوري.
- محمد حكمت. (2015). *الإدارة المالية ( الحديثة والمتقدمة )* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- محمد صالح جمعي. (2021). *قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد: 06، العدد: 02، جامعة المسيلة - الجزائر .*
- محمد قاسم خصاونة. (2011). *أساسيات الإدارة المالية* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- هاشم نوار. (2020). *الإدارة المالية* . لبنان: جامعة دمشق.
- هواري معراج، عباس بهناس، و أحمد مجدل. (2013). *القرار الإستثماري في ظل عدم التأكد و الأزمة المالية* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: كنوز المعرفة.
- إبراهيم لطفي طلعت. (1995). *أساليب وأدوات البحث الإجتماعي* . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر .
- د، فضيلة. (2022/05/20). *مقابلة مع المحاسبة* .
- رمضان لعمامرة. (2022/05/25). *مقابلة مع المحاسب العام* .
- عموري. (2015). *مجلة الشروق العربي* 2022.



لزهري لعويطي. (2022/05/25). مقابلة مع المهندس.  
من إعداد الباحثين اعتماداً على وثائق المؤسسة. (بلا تاريخ).

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F. ~~000007040004848~~

Désignation de l'entreprise: ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~

Activité: ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~

Adresse: ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~ W/Biskra

Exercice clos le 31/12/18

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	123 300	58 462	64 837	77 167
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments	124 724 414	18 654 241	106 070 173	109 573 169
Autres immobilisations corporelles	1 163 962 775	415 787 887	748 174 887	820 485 505
Immobilisations en concession	10 137 258		10 137 258	10 137 258
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 298 947 748</b>	<b>434 500 591</b>	<b>864 447 156</b>	<b>940 273 101</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	163 455 306		163 455 306	151 132 890
Créances et emplois assimilés				
Clients	45 142 926		45 142 926	63 029 732
Autres débiteurs	121 079 067		121 079 067	46 067 318
Impôts et assimilés	790 411		790 411	1 693 492
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	17 912 993		17 912 993	18 361 109
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>348 380 706</b>		<b>348 380 706</b>	<b>280 284 544</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 647 328 454</b>	<b>434 500 591</b>	<b>1 212 827 863</b>	<b>1 220 557 645</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

~~N.F. 000090701009000000~~

Désignation de l'entreprise: ~~SARL [REDACTED]~~

Activité: ~~[REDACTED]~~

Adresse: ~~ZONE INDUSTRIELLE [REDACTED]~~

Exercice clos le 31/12/19

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>123 300</b>	<b>70 792</b>	<b>52 507</b>	<b>64 837</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains				
Bâtiments	124 724 414	22 157 237	102 567 177	106 070 173
Autres immobilisations corporelles	1 164 017 397	490 479 891	673 537 505	748 174 887
Immobilisations en concession	10 137 258		10 137 258	10 137 258
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 299 002 370</b>	<b>512 707 921</b>	<b>786 294 448</b>	<b>864 447 156</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>195 147 731</b>		<b>195 147 731</b>	<b>163 455 306</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	56 694 044		56 694 044	45 142 926
Autres débiteurs	138 800 939		138 800 939	121 079 067
Impôts et assimilés	840 331		840 331	790 411
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	23 161 654		23 161 654	17 912 993
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>414 644 702</b>		<b>414 644 702</b>	<b>348 380 706</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 713 647 072</b>	<b>512 707 921</b>	<b>1 200 939 150</b>	<b>1 212 827 863</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 0 2 0 1 9 0 0 4 6 1 8

Désignation de l'entreprise:

Activité:

Adresse:

Exercice clos le 31/12/19

**BILAN (PASSIF)**

	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	50 000 000	50 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	344 157 836	5 000 000
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	26 092 168	34 989 781
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-21 465 253)	282 702 801
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>398 784 752</b>	<b>372 692 583</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		69 461 956
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		(-1 205 504)
<b>TOTAL II</b>		<b>68 256 451</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	63 304 535	65 827 377
Impôts	5 263 319	4 343 885
Autres dettes	733 586 544	701 707 564
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>802 154 398</b>	<b>771 878 827</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>1 200 939 150</b>	<b>1 212 827 863</b>

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F. [REDACTED]

Désignation de l'entreprise: [REDACTED]

Activité: [REDACTED]

Adresse: [REDACTED]

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
<b>Ventes de marchandises</b>				
Produits fabriqués		285 823 343		308 133 404
Production vendue Prestations de services				
Vente de travaux				
<b>Produits annexes</b>				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		285 823 343		308 133 404
Production stockée ou déstockée		21 094 400		5 482 056
Production immobilisée				
<b>Subventions d'exploitation</b>				
I-Production de l'exercice		306 917 743		313 615 460
<b>Achats de marchandises vendues</b>				
Matières premières	3 718 000			
Autres approvisionnements	44 041 400		18 775 767	
Variations des stocks		10 598 025		6 840 359
Achats d'études et de prestations de services				
<b>Autres consommations</b>	52 214 909		55 915 687	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				
<b>Sous-traitance générale</b>				
Locations	858 200		684 414	
Services Entretien, réparations et maintenance	3 311 850		2 152 850	
<b>Primes d'assurances</b>			775 025	
extérieurs Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires			26 500	
<b>Publicité</b>	30 110			
Déplacements, missions et réceptions	28 000			
<b>Autres services</b>	142 974		190 137	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	93 747 418		71 680 022	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		213 170 325		241 935 437

../. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 0 7 0 1 9 8 0 2 3 5 8

Désignation de l'entreprise: ~~SOCIETE ANONYME~~

Activité: ~~COMMERCE~~

Adresse: ~~ZONE INDUSTRIELLE DE WELISSA~~

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

**COMPTE DE RESULTAT .../..**

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	105 341 578		122 833 026	
Impôts et taxes et versements assimilés	2 025 906		2 072 702	
IV-Excédent brut d'exploitation		105 802 840		117 029 707
Autres produits opérationnels		367 244		23 551
Autres charges opérationnelles	1 312 475		215 654	
Dotations aux amortissements	78 207 329		75 825 944	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		26 650 279		41 011 659
Produits financiers				
Charges financières	548 110		6 021 878	
VI-Résultat financier	548 110		6 021 878	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		26 102 168		34 989 781
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	10 000			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		26 092 168		34 989 781

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N° [REDACTED]

Désignation de l'entreprise: [REDACTED]

Activité: [REDACTED]

Adresse: [REDACTED]

Exercice clos le 31/12/20

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	225 300	87 372	137 927	52 507
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains				
Bâtiments	124 724 414	25 660 234	99 064 180	102 567 177
Autres immobilisations corporelles	1 164 017 397	565 172 805	598 844 591	673 537 505
Immobilisations en concession	10 137 258		10 137 258	10 137 258
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 299 104 370</b>	<b>590 920 411</b>	<b>708 183 958</b>	<b>786 294 448</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	303 900 251		303 900 251	195 147 731
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	45 819 159		45 819 159	56 694 044
Autres débiteurs	155 815 493		155 815 493	138 800 939
Impôts et assimilés	1 353 698		1 353 698	840 331
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	18 028 513		18 028 513	23 161 654
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>524 917 117</b>		<b>524 917 117</b>	<b>414 644 702</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 824 021 487</b>	<b>590 920 411</b>	<b>1 233 101 075</b>	<b>1 200 939 150</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F. 0090057010004673

Désignation de l'entreprise: ~~SARL ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra~~

Activité: ~~SARL ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra~~

Adresse: ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra

Exercice clos le 31/12/20

**BILAN (PASSIF)**

	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	50 000 000	50 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	344 157 836	344 157 836
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	37 972 134	26 092 168
Autres capitaux propres - Report à nouveau	4 626 915	(-21 465 253)
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>436 756 886</b>	<b>398 784 752</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>		
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	62 671 200	63 304 535
Impôts	333 297	5 263 319
Autres dettes	733 336 715	733 586 544
Trésorerie passif	2 975	
<b>TOTAL III</b>	<b>796 344 188</b>	<b>802 154 398</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>1 233 101 075</b>	<b>1 200 939 150</b>

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





IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F. 0000000000000000

Désignation de l'entreprise: [REDACTED]

Activité: [REDACTED]

Adresse: [REDACTED]

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20

**COMPTE DE RESULTAT ../.**

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	105 298 926		105 341 578	
Impôts et taxes et versements assimilés	4 199 147		2 025 906	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		117 445 000		105 802 840
Autres produits opérationnels		138 544		367 244
Autres charges opérationnelles	1 398 919		1 312 475	
Dotations aux amortissements	78 212 490		78 207 329	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		37 972 134		26 650 279
Produits financiers				
Charges financières			548 110	
<b>VI-Résultat financier</b>			548 110	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		37 972 134		26 102 168
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats			10 000	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		37 972 134		26 092 168

(\*) A détailler sur état annexe à joindre