

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

## الموضوع:

دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة القنطرة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم الاقتصاد

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- عطيل رحيمة

- بن سماعيل حياة

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- غالم عبد الله	- أستاذ	رئيسا	بسكرة
- بن سماعيل حياة	- أستاذ دكتور	مشرفا	بسكرة
- دهينة مجدولين	- أستاذ محاضرة "أ"	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

## الموضوع:

دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة القنطرة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك - بسكرة - 2025

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم الاقتصاد

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

من إعداد الطلبة (ة):

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- عطيل رحيمة

- بن اسماعين حياة

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- غالم عبد الله	- أستاذ	رئيسا	بسكرة
- بن سماعيل حياة	- أستاذ دكتور	مشرفا	بسكرة
- دهبنة مجبولين	- أستاذ محاضرة "أ"	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء:

لكل بداية نهاية, ولكل مشوار محطة يقال فيها " ها قد وصلت "...

وها أنا اليوم أصل إلى نهاية مرحلة أكاديمية رسمت معالم شخصيتي, ووسعت آفاقي, وأهدتني الكثير من الدروس والعبر. أكتب هذه الكلمات بقلب ممتن, وروح تفيض بالفخر, لأهدي هذا العمل المتواضع لكل من كان له الأثر الكبير في بلوغي هذا المقام...

"إلى روح والدي الطاهرة " عطيل مسعود "

الذي غيبه الموت عن عيني, ولم يغب لحظة عن قلبي...كم تمنيت أن تكون حاضرا في هذه اللحظة, ترى ثمرة غرسك, وتفتخر بي كما كنت افتخر بك...

إلى أمي الحبيبة " طويل مسعودة " صاحبة القلب الكبير والدعاء الصادق, التي كانت دوما سنداً لي, صبرك ودعمك كانا نوري في ظلمة التعب, فشكرا من القلب

" إلى أخوتي وأخواتي "

أنتم القوة التي دفعتمني إلى الأمام, وكان وجودكم عزاء لي في غياب الأب " أحمد, جميلة, حبيبة, حكيم, رشدي, رانيا, نبيلة " شكرا لأنكم كنتم دائما هناك.

"إلى أساتذتي الأفاضل"

الذين كان لهم الفضل في تكوين فكري, وصقل شخصيتي العلمية... فلكم مني كل التقدير.

" إلى كل من رافقني في هذه الرحلة "

زملائي, أصدقائي, ورفاق الدرب... لكم من القلب شكر لا ينتهي.

أهدي هذا العمل, ثمرة جهدي, إلى كل من كان له أثر في رحلتي, وبكل الحب والامتنان, أختم بها فصلا جميلا من حياتي.

قال الله تعالى: { وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا } [ طه: 114 ]

الحمد لله الذي وقفني لأنجز هذا العمل المتواضع، والذي لولاه ما تحقق هذا الجهد ولا اكتمل هذا المشروع العلمي.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة بن سماعين حياة، على ما بذلته من جهد، وعلى توجيهاتها السديدة وملاحظاتها البناءة التي أسهمت بشكل كبير في بلورة هذا البحث وإخراجه في صورة نهائية.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الأفاضل في قسم الاقتصاد، بجامعة محمد خيضر بسكرة، الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم وخبرتهم، وكانوا لنا قدوة في طلب العلم ومواصلة البحث.

ولا يفوتني أن أعرب عن امتناني لإدارة الجامعة وكل من ساهم في تهيئة الظروف الملائمة لأنجز هذا العمل العلمي.

"جزى الله الجميع خير الجزاء، ووفقكم الله لكل خير"

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤسسة القنطرة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك -بسكرة- , وجاءت الدراسة في سياق تزايد أهمية هذا النوع من المؤسسات في دعم الاقتصاد الوطني, والحاجة الملحة لفهم العوامل المؤثرة في استمراريتها وتطورها, وعلى رأسها الجانب المالي.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المقابلة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية, وكانت المقابلة مع (المدير العام, مدير المالي, مسؤول التخطيط), وقد تم تحليل البيانات المجمعة, إلى جانب الاستعانة بالمصادر العلمية لتأطير الجانب النظري.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

➤ تلعب الإدارة المالية دورا محوريا في نجاح المؤسسة من خلال وظائفها الأساسية كالتخطيط المالي, التحليل المالي, والرقابة المالية, مما ساهم في تحسين جودة القرارات المالية داخل مؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك -بسكرة-

➤ نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد بشكل كبير على الكفاءة الإدارية والاستغلال الأمثل للموارد, إلى جانب القدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتمويلية, وهو ما تجسد في واقع المؤسسة محل الدراسة.

➤ الاعتماد على أدوات الإدارة المالية الحديثة مثل الميزانية التقديرية, مؤشرات الأداء, وإدارة التدفقات النقدية, ساعد المؤسسة على تحقيق الاستدامة والتوسع, ومنحها قدرة تنافسية عالية في السوق المحلي.

تعد مؤسسة القنطرة فييد واحدة من المؤسسات الرائدة في قطاع صناعة أعلاف الأسماك بالمنطقة خاصة وفي الجزائر عامة, مما يجعل دراسة دور الإدارة المالية فيها ذات أهمية كبيرة للمؤسسات المشابهة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المالية، التحليل المالي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك -بسكرة-.

## Study Abstract

This study aims to explore the role of financial management in the success of small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on the case of **El Kantara Feed**, a fish feed production company in **Biskra, Algeria**. The research emerges in the context of the growing importance of such enterprises in supporting the national economy and the urgent need to understand the factors influencing their sustainability and growth, particularly financial aspects. The central research question is: *What is the role of financial management in the success of El Kantara Feed for fish feed production in Biskra?*

To achieve the study's objectives, **interviews** were conducted as the primary data collection tool, targeting key personnel (the **General Manager, Financial Manager, and Planning Officer**). The collected data was analyzed alongside academic sources to frame the theoretical background.

## Key Findings:

- **Financial management plays a pivotal role** in the company's success through core functions such as **financial planning, financial analysis, and financial control**, enhancing the quality of financial decision-making at El Kantara Feed.
- The success of SMEs largely depends on **managerial efficiency, optimal resource utilization, and adaptability to economic and financial challenges**, as observed in the studied company.
- The adoption of **modern financial management tools** (e.g., **budgeting, performance indicators, and cash flow management**) has enabled the company to achieve **sustainability, expansion, and competitive advantage**—a critical factor for SMEs in Algeria, highlighting the significance of financial management studies for similar enterprises.

**Keywords:** Financial Management, Financial Analysis, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), El Kantara Feed for Fish Feed Production - Biskra.



الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر والعرفان
III	ملخص
IV	قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية
V	الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الإدارة المالية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية
15	المطلب الثاني: أدوات الإدارة المالية
18	المطلب الثالث: تحديات الإدارة المالية
22	المبحث الثاني: نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	المطلب الأول: مفهوم نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30	المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
32	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	المطلب الأول: أثر الإدارة المالية على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	المطلب الثاني: نماذج نظرية لدراسة العلاقة بين الإدارة المالية والنجاح
44	المطلب الثالث: دراسات سابقة حول العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
46	خلاصة الفصل الأول

47	الفصل الثاني: الإطار الدراسة الميدانية لمؤسسة القنطرة فييدلصناعة أعلافا لأسماءك - بسكرة -
48	تمهيد:
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأدوات الدراسة
49	المطلب الأول: معلومات عامة حول المؤسسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
62	المبحث الثاني: تفرغ وترتيب أسئلة المقابلة
62	المطلب الأول: تحليل الأسئلة الموجهة للمدير العام
70	المطلب الثاني: تحليل الأسئلة الموجهة للمدير المالي
77	المطلب الثالث: تحليل الأسئلة الموجهة لمسؤول التخطيط الاستراتيجي
78	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
78	المطلب الأول: تحليل نتائج الأسئلة الموجهة للمدير العام
80	المطلب الثاني: تحليل نتائج الأسئلة الموجهة للمدير المالي
82	المطلب الثالث: تحليل نتائج الأسئلة الموجهة لمسؤول التخطيط الاستراتيجي
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
91	قائمة المراجع

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة، عدد العمال، رقم الأعمال.	23
2	مراحل إجراء المقابلة مع مسؤولي مؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك - بسكرة -	58

### قائمة الإشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	النموذج الفرضي للدراسة	و
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك - بسكرة -	56

## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 194 / ت.ع.إ.ت.ع.ت / 2025

إلى السيد مدير: مؤسسة القنطرة لصناعة اعلاف الأسماك  
بلدية القنطرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

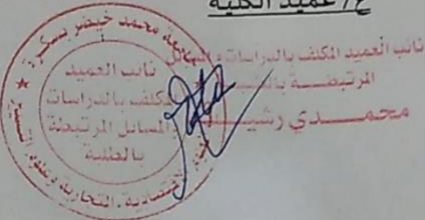
- 1- رخصة عطيل
- 2- //
- 3- //

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ  
" دور الادارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/03/12

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستفيدة



# المقدمة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الوطني في معظم دول العالم، حيث تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية، ومع ذلك فإن نجاح هذه المؤسسات يعتمد بشكل كبير على نوعية الإدارة وفعاليتها.

الإدارة المالية أحد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تخضع كغيرها من الإدارات إلى تطورات سريعة تجعلها أكثر تحكما في إمكانياتها و مواردها على اختلاف مصادرها وأشكالها وغاياتها ازدادت أهمية الإدارة المالية مما أدى إلى ظهور أدوات مالية ذات كفاءة وفعالية عالية تساهم في اتخاذ القرارات المالية ومنها نجاح هذه المؤسسات، ولعل من أهم هذه الأدوات التحليل المالي عن طريق النسب المالية والتحليل الأفقي والعمودي للكشف عن نقاط القوة والضعف في النواحي المالية والاعتماد على الموازنات التقديرية لدراسة الخطط ومراقبتها بشكل جيد ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة وزيادة فرص نجاح هذه المؤسسات.

## أولا/ إشكالية الدراسة:

تعتمد الإدارة المالية من الوظائف الحيوية والأساسية في أي مؤسسة, حيث تمثل الأداة الرئيسية في توجيه الموارد المالية واستغلالها بشكل فعال يضمن الاستمرارية والتطور, وفي ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة, أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إدارة مالية رشيدة قادرة على التخطيط , الرقابة, والتحليل المالي من أجل تعزيز فرص النجاح وتقليل مخاطر الفشل, وتسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات, وضمان السيولة اللازمة لتسيير نشاطها, وهو ما يتطلب كفاءة في الإدارة المالية, باعتبارها المحرك الأساسي لاتخاذ القرارات السليمة. وعليه, نجاح هذه المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية الإدارة المالية في تحقيق أهدافها واستدامتها. بناء على ما سبق, يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

### - ما هو دور الإدارة المالية في نجاح مؤسسة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك -بسكرة- ؟

من هذا التصور لهذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1- ماهية الإدارة المالية. وما أهم أدواتها ووظائفها؟
- 2- ما المقصود بنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وما المعايير والعوامل التي تؤثر فيه؟
- 3- كيف تساهم الإدارة المالية في تحقيق النجاح والاستمرارية في مؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك -بسكرة-؟

## ثانيا /الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** بوساق أحمد. (2021). البيئة التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المعوقات والمقومات) حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البيئة التمويلية (سوق تمويل) للمؤسسات والمتوسطة الجزائرية، وكذا متطلبات ومقومات ترقيتها، حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

من أهم النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة:



✚ يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولى لأخرى ومن هيئة لأخرى ويرجع ذلك إلى التفاوت في درجة نمو كل دولة وكذا اختلاف النشاط الاقتصادي لكن يلاحظ تركيز معظم التعاريف على المعايير الكمية ويبقى معيار لعمالة الأكثر استخداما في الدول النامية.

✚ تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول من خلال زيادة الناتج المحلي وتقليص معدلات البطالة.

✚ تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مصادر تمويل تقليدية منها ما هو داخلي كالتمويل الذاتي بمختلف مكوناته، ومنها خارجي مباشر كالسوق الرسمية للإقراض.

✚ أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية لا تستطيع الحصول على الائتمان البنكي، كما أن المؤسسات التي تحظى بالحصول على التمويل البنكي.

**الدراسة الثانية:**وردية سعايدية. (2023). تأهيل وتطوير تنافسية المؤسسات لصغيرة والمتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنوع الاقتصادي في الجزائر -دراسة تحليلية-رسالة دكتوراه في الاقتصاد، الميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف جوانب موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتأهيل والتنافسية والتنوع الاقتصادي، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. من أهم النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة:

✚ تكمن صعوبة تكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود مجموعة من القيود منها اختلاف مستويات النمو، تنوع الأنشطة الاقتصادية، اختلاف فروع النشاط الاقتصادي.

✚ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في تنمية اقتصاديات الدول، لهذا سعت هذه الأخيرة إلى الاهتمام بهذا القطاع.

✚ تتمتع العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي أثبتت فعالية هذه الأخيرة وجعلتها أولوية الاهتمام لجميع البلدان.

**الدراسة الثالثة:** زرقين عبود، بودرة فاطمة، يزيد تفرات.(2016). مساهمة الإدارة المالية في الرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة مشروع إنتاج المأكولات التقليدية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، ع03، الصفحات 45-85.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الإدارة المالية أهم الوظائف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاحها لأنها توفر لها الموارد المالية التي تنمي بها مشروعها، حيث اتبعت هذه الدراسة الوصفي والمنهج التحليلي. من أهم النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة هي:

- تخصص الإدارة المالية بالبحث في وسائل الحصول على الموارد المالية اللازمة للوحدة الاقتصادية وتحديد مصادرها وأوجه استخدامها بكفاءة وفعالية.
- تتم الإدارة المالية بمقابلة الالتزامات المالية للوحدة الاقتصادية باستخدام الحد الأدنى الممكن من تلك الموارد بالشكل الذي يتوافق مع هامش الأمان المخطط من خلال التحكم بالتدفقات النقدية الداخلة إلى الوحدة والخارجة منها والمرتبة على إجمالي النشاط الذي تمارسه هذه الوحدة وصولاً إلى أهدافها المنشودة.
- تعد الإدارة المالية الركيزة الهامة في البحث عن مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج وصفي تحليلي في حين أن بعض الدراسات السابقة كانت تعتمد المنهج الكمي من خلال تصميم استبيان وتحليل بيانات إحصائية.
- اختلفت الدراسات السابقة على الدراسة الحالية في اختبار ووضع أبعاد المتغير المستقل وفي وضع المتغير التابع.
- اختلفت الدراسات السابقة على الدراسة الحالية من حيث ميدان إجراء الدراسة والزمان.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة.

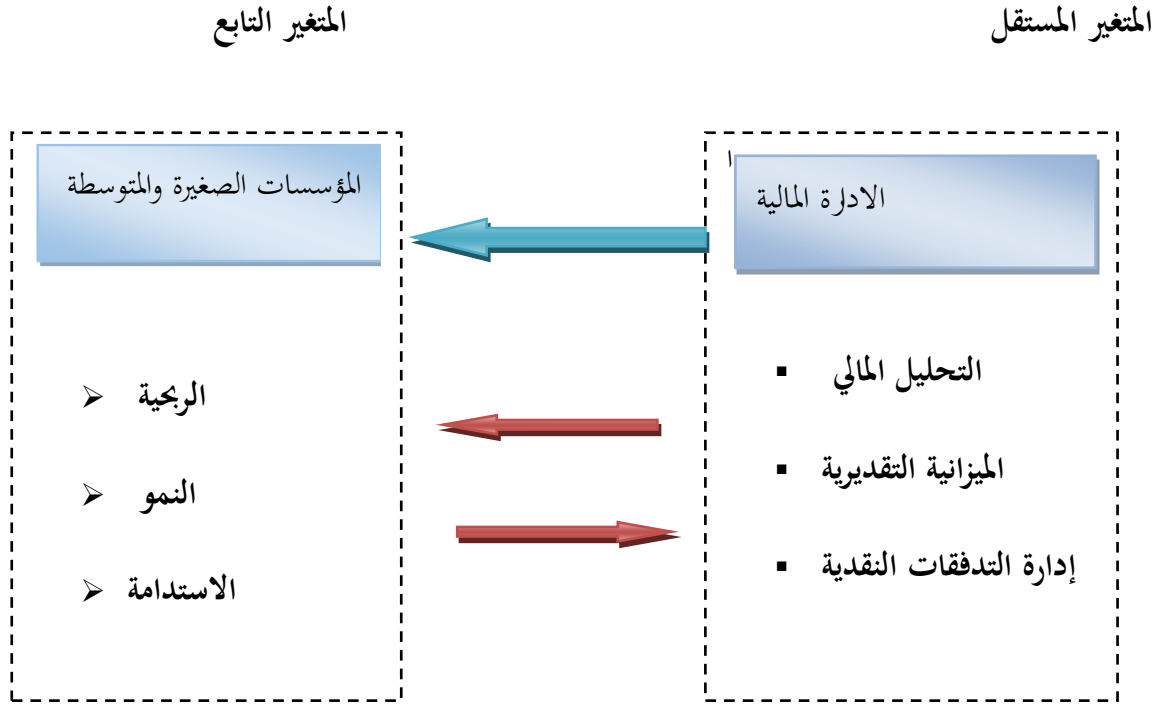
### ثالثاً/ نموذج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، وتبعاً لدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يتضمن المكونات الأساسية للإدارة المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يشمل المتغيرين لتالين:

**المتغير المستقل:** ويتمثل في الإدارة المالية ( التحليل المالي، الميزانية التقديرية، إدارة التدفقات النقدية)

**المتغير التابع:** ويتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الشكل رقم (1) : النموذج الفرضي للدراسة



رابعاً/فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- تؤدي الإدارة المالية دوراً محورياً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وظائفها الأساسية مثل التخطيط المالي والرقابة المالية.
- 2- يعتمد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من المعايير والعوامل أبرزها الكفاءة الإدارية، والاستغلال الأمثل للموارد.
- 3- كلما ارتفع مستوى تطبيق أدوات وأساليب الإدارة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، زادت قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق الاستمرارية في بيئة تنافسية.

خامساً/ التعريفات الإجرائية:

الإدارة المالية: هي ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخل والخروج للأموال الحالية والمرتبقة من وإلى المنظمة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هي إطار منظم يعتبر كوحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج المختلفة البشرية، المادية، التقنية، والمالية، بغية خلق قيمة مضافة تكون في شكل مادي أو خدمي تقوم بتصريفها لمخيطها لتحقيق العديد من الأهداف.

مؤسسة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك: هي وحدة صناعية جزائرية متخصصة في صناعة أعلاف الأسماك، تقع في بلدية القنطرة، ولاية بسكرة، وتعد حالة دراسية لهذا البحث.

#### سادسا/ الموضوع الإستيمولوجي:

يندرج هذا البحث ضمن المقاربة الوصفية التحليلية ذات المنظور الواقعي التفسيري، حيث تم اختيار المقاربة الاستنتاجية كإطار إستيمولوجي يسمح بالإطلاق من المعارف النظرية المتعلقة بالإدارة المالية ونجاح المؤسسات، نحو تحليل الواقع العملي لمؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك.

كما أن توظيف أداة المقابلة النوعية يندرج ضمن منظور يهدف إلى فهم المعنى العميق للممارسات المالية وليس فقط قياسها، مما يجعل الدراسة تعتمد على منظور تفهمي تفسيري يعطي الأولوية لفهم واقع المؤسسة في سياقها الداخلي.

#### سابعا/ منهجية الدراسة:

ستعتمد الدراسة على النموذج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالظاهرة المدروسة وهذا من خلال الاعتماد على المقاربة الاستنتاجية في استنتاج وبناء المعرفة اللازمة حول الظاهرة، فقد تم جمع البيانات الأولية بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع بعض المسؤولين داخل المؤسسة، باعتبارها أداة نوعية تسمح بفهم عميق لطبيعة الممارسات المالية وتأثيرها على نجاح المؤسسة. حيث سيتم دراسة عينة المتمثلة في موظفي مؤسسة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك-القنطرة-بسكرة-(المدير العام، المدير المالي، مسؤول التخطيط الاستراتيجي).

أما في جمع البيانات الثانوية سنعتمد على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الأكاديمية، لتغطية الجانب النظري من الدراسة وتوضيح دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثامنا/ أدوات جمع البيانات:

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة يتم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي يتم الاعتماد مختلف وثائق المؤسسة، والمقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### تاسعا/ المجتمع والعينة:

- وحدة التحليل (مجتمع العينة): تتمثل وحدة التحليل في الأفراد، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدير العام، والمدير المالي، ومسؤول التخطيط لمؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك في ولاية بسكرة..
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): مؤسسة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك-القنطرة -بسكرة-

### عاشرا/ الحدود الزمانية والمكانية:

- الحدود المكانية: ستجري الدراسة الميدانية في مؤسسة القنطرة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك-بسكرة- من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2024-2025 ابتداء من شهر فيفري 2025 إلى غاية بداية شهر ماي 2025.

### حادي عشر/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف , من أبرزها:

- 1- توضيح أهم أدوات الإدارة المالية.
- 2- معرفة أهمية الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- محاولة تعلم الطالب تطبيق أدوات الإدارة المالية بعد تلقيه جانب الدراسة النظرية.
- 4- التعرف على مدي تطبيق وظائف الإدارة المالية مثل " التخطيط المالي, التحليل المالي, والرقابة " في مؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك.
- 5- رصد التحديات المالية التي تواجه مؤسسة القنطرة فييد لصناعة أعلاف الأسماك - بسكرة - في الواقع العملي.

### ثاني عشر/ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

- أهمية الموضوع باعتباره أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل قاعدة الاقتصاد الوطني, وبالتالي فإن نجاحها يؤثر مباشرة على التنمية الاقتصادية.
- الدور الحاسم للإدارة المالية في استقرار واستمرار هذه المؤسسات, مما يجعل من الضروري فهم علاقتها بالأداء العام.
- قلة الدراسات الميدانية التي تربط بين الممارسات المالية ونجاح المؤسسات في السياق الجزائري, خاصة في قطاع إنتاج أعلاف الأسماك.
- القيمة التطبيقية للدراسة من خلال تقديم حالة واقعية يمكن أن يستفيد منها أصحاب المؤسسات والباحثون وصناع القرار.
- إثارة المجال الأكاديمي بمساهمة علمية تجمع بين الجانب النظري والتحليل العلمي, في ضوء الواقع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثالث عشر/ صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات أثناء تنفيذها, يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

- صعوبة الوصول إلى المعلومات الدقيقة داخل المؤسسة, بسبب تحفظ بعض المؤسسات عن الإفصاح الكامل عن المعطيات المالية.
- قلة الوثائق الرسمية المتوفرة التي يمكن الاعتماد يمكن الاعتماد عليها لتحليل الأداء المالي بشكل كمي أو رقمي.
- الظروف التنظيمية وضيق الوقت داخل المؤسسة, مما صعب برمجة المقابلات بالشكل المثالي.
- نقص الدراسات الميدانية السابقة حول نفس الموضوع في السياق الجزائري, مما تطلب مجهودا أكبر في جمع وتحليل البيانات.

### رابع عشر/ خطة مختصرة للدراسة:

سنعتمد على خطة متكونة من فصلين تسبقها مقدمة وتعقبها خاتمة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

بالنسبة للفصل الأول فسنستطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الإدارة المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في ثلاث مباحث، سيتطرق المبحث الأول إلى الإدارة المالية من خلال تعرضه إلى مفهوم الإدارة المالية، وأدوات الإدارة المالية، وتحديات الإدارة المالية، وسيتطرق الثاني إلى نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعرضه إلى مفهوم نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسيتطرق الثالث إلى العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعرضه إلى أثر الإدارة المالية على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونماذج نظرية لدراسة العلاقة بين الإدارة المالية والنجاح، ودراسات سابقة حول العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل الثاني فسنستطرق فيه إلى دراسة حالة مؤسسة القنطرة فيد لصناعة أعلاف الأسماك وذلك في ثلاث مباحث، سيتطرق الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأدوات الدراسة من خلال تعرضه إلى معلومات عامة عن المؤسسة، وأدوات الدراسة، أما الثاني فسيستطرق إلى تحليل نتائج المقابلة من خلال تعرضه إلى تحليل الأسئلة الموجهة للمدير العام، وتحليل الأسئلة الموجهة المالي، أما الثالث فسيستطرق إلى تحليل نتائج الدراسة من خلال تعرضه إلى تحليل نتائج الأسئلة الموجهة للمدير العام، وتحليل نتائج الأسئلة الموجهة للمدير المالي، وتحليل نتائج الأسئلة الموجهة لمدير التخطيط الاستراتيجي.

وتلي هذه الفصول خاتمة تتضمن نتائج اختبار الفرضيات، نتائج وتوصيات الدراسة وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة المالية

ونجاح المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة



تمهيد:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة، لما تلعبه من دور مهم في توفير فرص العمل، ودعم الابتكار، والمساهمة في الناتج المحلي، ومع ذلك، فإن نجاح هذه المؤسسات لا يتحقق بشكل عشوائي ، بل هو نتيجة لعوامل متعددة من أهمها الإدارة المالية، إذ يعد التسيير المالي السليم من الركائز الأساسية التي تضمن الاستمرارية، وتعزيز القدرة على التوسع والمنافسة، ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة المالية
- المبحث الثاني: نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### المبحث الأول: الإدارة المالية

شهدت الوظيفة المالية تطورا فكريا ملحوظا في مجال الإدارة المالية، حيث كانت في بدايتها تركز بشكل أساسي على توفير الأموال اللازمة للمؤسسات، ومع مرور الوقت والتطورات الجوهرية، أصبح لهذا الدور بعد اشم، فلم يعد يقتصر فقط على الجوانب الإجرائية المرتبطة بتدعيم الموارد المالية، بل امتد ليشمل مجالات أوسع كاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل، بالإضافة إلى التخطيط والرقابة.

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي:

- المطلب الأول: تعريف الإدارة المالية
- المطلب الثاني: أدوات الإدارة المالية
- المطلب الثالث: تحديات الإدارة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية في المؤسسات

لفهم الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة المالية في المؤسسات، لابد أولا من التعرف على مفهومها.

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة المالية في المؤسسات

اختلفت تعاريف الإدارة المالية باختلاف الكتاب والمفكرين وذلك حسب اتجاهاتهم الفكرية وآرائهم. فمنهم من عرفها بأنها:

➤ «الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المؤسسة، إعداد الإدارة وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وإنجاز الوظائف بكفاءة، تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة(علي، 2015، صفحة 56)».

➤ في حين ينظر لها البعض على أنها: «إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل على تنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه والتحفيز المالي لأفراد المؤسسة». (الشماع، 1975، صفحة 14)

➤ أو إنها: «عبارة عن الحقل الإداري أو مجموع الوظائف الإدارية المتعلقة بمجربالنقد،الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذأهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها». (الصباح، 2007، صفحة 14)

ومنه يمكننا القول إن الإدارة المالية هي عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد المالية للمؤسسة بهدف تحقيق الاستقرار المالي وتعظيم الأرباح من خلال إدارة الاستثمارات والتمويل والتكاليف بكفاءة.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة المالية في المؤسسات

تبرز أهمية الإدارة المالية كوظيفة إدارية من خلال الجوانب التالية (حكمة، 2023، صفحة 30):

تلعب الإدارة المالية دورا رئيسيا في حياة المنظمة، نظرا لما تتركه القرارات المالية من اثر كبير على مسيرتها، فجميع القرارات المالية الإستراتيجية داخل المؤسسة، سواء كانت مالية أو غير مالية، ترتبط بشكل مباشر بالإرادات والتكاليف، مما يجعل للإدارة المالية تأثيرا واضحا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

وعليه، فإن على المدير المالي إعداد تقارير وافية تعرض على مجلس الإدارة، مما يساهم في تحسين تقدير القضايا المختلفة واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، ومن خلال إلمامه المسبق بالجوانب المحاسبية، يستطيع المدير المالي إن يكون رؤية واضح مدعومة بالدراسات والتقارير ذات الصلة.

ويستدعي هذا الدور أيضا امتلاك معرفة متعددة المجالات، مثل الاقتصاد والمحاسبة، إلى جانب الإلمام بالعلاقات والارتباطات المختلفة داخل المنظمة، مما يمكنه من تقييم الأمر بشكل شامل.

كذلك، فإن استخدام الأساليب الفنية الكمية والإحصائية يساعد المدير المالي على فهم العلاقات بين المتغيرات واستخراج المؤشرات وتحليل النتائج، وهو ما يساهم بفاعلية في أداء وظائف الإدارة المالية داخل المؤسسات.

### الفرع الثالث: وظائف الإدارة المالية في المؤسسات

تسعى المؤسسة، من حيث نشاطها الاقتصادي، إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجاتها، وهو ما يبرز أهمية الإدارة المالية. فقد تطورت وظائف هذه الأخيرة لتواكب التغيرات وتستجيب لأزمة التمويل. فلم تعد الإدارة المالية تقتصر على تسيير مجرى الأموال، إنما اتسع هدفها ليشمل التخطيط المالي، الرقابة، ووضع القرارات المالية (علي، 2015، صفحة 73). وقد اتفق الباحثون على أن وظائف الإدارة المالية تشمل ما يلي:

### أولاً: وظيفة التخطيط المالي

من أهم وظائف المدير المالي نجد التخطيط المالي، فهو «عنصر أساسي لنجاح المنشأة و دليلها المالي في المستقبل ، فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة إمكانية الحصول على الأموال وكيفية الاستخدام لهذه الأموال، ولهذا فان التخطيط المالي يتضمن تنسيق النشاطات المالية من اجل تعظيم ثروة المساهمين (قيمة المنشأة)» (العامري، 2013، صفحة 108)، وعبارة عن « نشاط يهتم بكيفية تقدير وتخطيط الاحتياجات المالية المستقبلية وتخطيط التدفقات النقدية». (الزغي، 2000، صفحة 18)

#### 1- أهمية التخطيط المالي :

يمكن اختصار أهميتها في النقاط التالية (علي ز.، 2013):

أ- **الاستثمار**: يساعد التخطيط المالي على الاستعمال الأمثل للمصادر، لأنه يسهل تصحيح الاستقرارات الحالية، والتنبؤ بالاحتياج المالي المستقبلي، ويحول دون وقوع مشاكل الاحتياجات أو مشاكل الفائض في الموارد، فمختلف المؤسسات التي تواجه مشكلات في التحكم في مواردها يكون ذلك ناتجا عن سوء التخطيط المالي.

ب- **المساعدة على تحسين الهيكل المالي**: من خلال التخطيط المالي، يكون الهيكل المالي في حالته المثلى، حيث تستطيع المؤسسة تحديد مواقع الضعف أو النقص في الأموال، بالإضافة إلى تحديد المصادر المختلفة والأساسية للتمويل، مما يساعد على خفض تكاليف التمويل ورفع قيمة المؤسسة في السوق التنافسية.

ج- **فعالية العمليات في المؤسسة**: ترتبط فعالية الأنشطة التشغيلية، مثل الإنتاج والتسويق وغيرها، بمدى توافقها مع الموارد المتاحة، يساعد التخطيط المالي على توفير هذه الموارد في الوقت المناسب، مما يسهم في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة.

د- **توسيع نطاق الأعمال**: يساعد التخطيط المالي المديرين على تقييم قدرة التمويل لتحقيق مختلف المشاريع الاستثمارية واختيار الاستثمار المناسب، من خلال إعطاء فكرة عن كمية التدفقات النقدية التي يمكن تحقيقها.

#### 2- أهداف التخطيط المالي:

وبشكل عام فإن قيام الإدارة المالية باعتماد هذا العمل الوظيفي المتخصص في تصور الموارد المالية سوف يمكنها من تحقيق الأهداف التالية (طنيب و عبيدات، 2009، صفحة 21):

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ- وضع السياسات العامة والقواعد التي توجه تفكير الأفراد في المسائل المالية، والتي من أهمها:

- سياسات مصادر التمويل.
- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها.
- سياسة الاستثمار الخاص.

ب- إعداد الإجراءات المالية التي تنظم العمليات التنفيذية داخل المؤسسة.

ت- القيام بعملية التنبؤ المالي

ث- تحديد نوعية المصادر المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة.

ج- تحديد نوعية المصادر المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الموضوعة.

ح- تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المختلفة.

### 3. أنواع التخطيط المالي

هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم التخطيط المالي، ونذكر منها (حمزة ا.، 2024، الصفحات 8-9):

أ- معيار المدة: بدوره ينقسم إلى نوعين، هما التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل، ويمكن تفصيلهما كما يلي:

➤ **التخطيط طويل الأجل:** يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية المناسبة وتحديد معالم الخطط التي سيتم إعدادها مستقبلاً، وتمتد فترة التخطيط طويل الأجل عادة من سنتين إلى عشر سنوات حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

تهدف الخطة المالية طويلة الأجل إلى تغطية فترة زمنية كبيرة، وتشمل عادة الجوانب التالية:

- تركيز على كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- تحديد المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض المختلفة.
- إمكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.

- وعادة ما تصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدة قوائم مالية، مثل الميزانيات، التي تغطي فترات زمنية قصيرة، وتعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تتضمنها الخطط المالية طويلة الأجل.

➤ **التخطيط قصير الأجل:** هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل، فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة، ويتصف بسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة، إلى جانب الدقة والوضوح، ومن أمثله الموازنة العامة السنوية للدول.

ب- **معيار استعمال الخطة:** وينقسم إلى نوعين

➤ **خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة):** وهي الخطة التي تستخدم لفترة واحدة فقط لمعالجة مشكلة طارئة؛

➤ **خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة):** وهي الخطة التي يعاد استخدامها لمعالجة نفس المشكلات التي وضعت من أجلها، وتتميز بسهولة تنفيذها.

ت- **معيار درجة الشمول للخطة:**

➤ **خطة شاملة:** وهي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطط عريضة.

➤ **خطة جزئي:** وهي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المشروع.

كما أن نجاح التخطيط المالي يتطلب أن يمر بالمراحل التالية (علي، 2015، صفحة 75):

- **تحديد الهدف:** يتم أولا تحديد مجموعة الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- **جمع المعلومات والبيانات:** يتم جمع البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية (الاقتصادية، الإحصائية، وغيرها) سواء كانت مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالأهداف المحددة.
- **ترجمة الأهداف إلى أرقام تقديرية:** بناء على المعومات والمعطيات المتوفرة، يتم تحويل الأهداف إلى أرقام تقديرية ضمن موازنة مالية.
- **اتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التنفيذ:** يتم تقييم الخيارات المتاحة لاتخاذ القرارات الأنسب لبدء عملية التنفيذ.

4. **مجالات التخطيط المالي:** (حمزة ا.، 2024، صفحة 9):

يدخل التخطيط المالي في عدة مجالات تشمل ما يلي:

- أ- للحصول على التخطيط الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وأقل التكاليف.
- ب- التخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير.
- ت- التخطيط لزيادة حجم المبيعات.
- ث- التخطيط لزيادة الأرباح.
- ج- التخطيط للوفاء بالالتزامات في مواعيدها المحددة.

### ثانيا: وظيفة الرقابة المالية

تعد الرقابة المالية إحدى المهام الأساسية للمدير المالي، وتهدف إلى تقييم القرارات المتخذة في إطار التخطيط المالي، وذلك من خلال تحديد المعايير المناسبة للمقارنة لذا، فإنها تعتبر جزءا تكميليا لعملية التخطيط المالي.

ولا تقتصر الرقابة المالية على مجرد رصد الفجوات بين النتائج الفعلية للخطة المالية وما كان مخططا له، بل تتجاوز ذلك إلى معالجة هذه الانحرافات عبر تحديد أسبابها، والمسؤولين عنها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المالية المنشودة، وتمارس الرقابة المالية من داخل المشروع ومن خارجه، وهناك عدة أدوات وأساليب تتبع لتحقيق هذه الغاية (حكمة، 2023، صفحة 46).

ولكي تكون الرقابة فعالة يجب أن تتوفر فيها العناصر التالية (علي م.، 2015، صفحة 76):

1. تتطلب الرقابة المالية الفعالة وجود مقارنة دائمة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط له، وذلك باستخدام معيار محدد يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات.
2. وجود نظام اتصالات فعال يضمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية أمرا ضروريا.
3. كما يجب إن تكون الرقابة المالية مرنة بحيث تسمح بإجراء التعديلات اللازمة عند تغير واقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم التكلفة.

إن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية بشكل عام يمكن أن ترجع إلى ثلاثة أسباب رئيسية (حكمة، 2023،

صفحة 47):

1. ضعف في دقة التخطيط: وذلك بسبب رسم خطة مالية غير دقيقة أو عدم القدرة على حصر الظروف المحيطة.

2. ضعف كفاءة التنفيذ: أي عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لتوجيه نشاط

الشركة، والذي ينشأ عن أسباب منها:

✚ ضعف القرارات المتخذة.

✚ ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ هذه القرارات.

✚ عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة المتغيرات.

3. عدم دقة أو التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ معا: وهذا هو أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية

لذلك تحتاج العملية التخطيطية إلى عنصرين محوريين هما:

✚ وضع خطة دقيقة ومحددة.

✚ وجود جهاز تنفيذي كفء يتحمل المسؤولية.

وعند غياب أحد هذين العنصرين، تظهر الانحرافات في التنفيذ.

ولعلاج وتصحيح الانحرافات عند حدوثها وتسجيلها تتبع الإدارة المالية أحد الشكليات التالية (علي م.، 2015، صفحة

:77)

1. تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعة والمحددة، أو تعديل نوعية الأهداف؛

2. القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعة

في الأصل.

### ثالثاً- التحليل المالي:

يمكن القول إن التحليل المالي هو عملية منظمة لمعالجة البيانات والمعلومات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، من

أجل الوصول إلى استنتاجات تساعد في:

○ عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر.

○ وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، ومن خلاله يمكن التعرف على مواطن القوة في المؤسسة

وتعزيزها.

○ والتعرف على مواطن الضعف ووضع الحلول لمعالجتها من خلال القراءة المتعمقة لمحتويات القوائم

المالية (حسان، 2023، صفحة 9).



### 1. الأطراف المهمة بالتحليل المالي:

تتمثل الأطراف المهمة بالتحليل المالي في (محمد، 2020، الصفحات 15-16):

أ- **الإدارة:** تهتم الإدارة بالنمو وربحية المؤسسة ومدى فاعلية وكفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات واستخدام الموارد واتجاهات الأداء والمشكلات على مستوى الإدارة الفرعية.

ب- **المستثمرون:** يهتم المستثمرون بالتحليل الاستثماري للمشاريع لتقييم استثماراتهم الحالية والجديدة ومدى سلامة الاستثمار وتوفير الفرص المتاحة لتحقيق النمو والتطور للمشروع، وكفاءة الأداء الحالي والعوامل المؤثرة على هذا الأداء مستقبلاً.

ت- **الدائنون:** وهم فئة المقرضين إلى المؤسسة، من بنوك والمؤسسات المالية المختصة سواء من الذين قدموا قروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، فهم يهتمون بالتحليل الائتماني للمؤسسة لمعرفة مركزها المالي ودرجة الخطر التي تتعرض له وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

ث- **المنافسون:** وهدفهم معرفة الخلل أو التغير لدى المؤسسة، لكي يضعوا الخطط المقابلة والمنافسة لتحقيق أغراضهم.

ج- **الحكومة والمؤسسات المختصة:** تهتم بعض الوحدات الحكومية بنتائج التحليل المالي لأنها تعكس الصورة عن الأداء، وفي بعض الأحيان صورة عن الالتزام بالتعليمات المالية والقوانين الخاصة بالأسعار والضرائب، كما يمكن استخدامها لأغراض البحث والإحصاء من قبل المختصين في التحليل المالي لغرض نشر المركز المالي والترتيب الائتماني للمشاريع.

ح- **العاملون:** تهتم هذه الفئة بالتحليل المالي لمعرفة مدى نجاحهم في الإسهام بتحقيق أهداف المؤسسة، ومعرفة مدى توافق الاستقرار الوظيفي.

خ- **الموردون:** يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار أوضاعهم المالية ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد وتطوير هذه المديونية.

### 2. استعمالات التحليل المالي:

هناك عدة استعمالات ومن أهمها مايلي (محمد، 2020، صفحة 12):

- **التحليل الائتماني:** يقوم بتقدير مدى قدرة المدين على السداد أو الوفاء بالتزاماته المالية، ويهدف إلى تقييم المخاطر المتوقعة التي قد يواجهها في علاقته مع المقرضين.
- **تحليل الاستثمار:** يستخدم هذا التحليل في تقييم الاستثمارات، خاصة في أسهم المؤسسات وسندات القرض، وبالتالي تقييم المؤسسات نفسها، ويعود هذا التحليل بالفائدة على المستثمرين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات استثمارية سليمة، وكذلك للحفاظ على سلامة وكفاءة الاستثمار.
- **تحليل الاندماج:** في حالة رغبة مؤسسة في شراء مؤسسة أخرى، يتم إجراء عملية تقييم شاملة لتقدير قيمة المؤسسة المستهدفة وأدائها المستقبلي، كما تتولى الإدارة المالية للمؤسسة المشتريّة تنفيذ هذه العملية لضمان توافقها مع الأهداف الإستراتيجية.
- **التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتضمن وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع في المستقبل، يلعب التحليل المالي دوراً مهماً في هذا المجال من خلال تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المستقبلي.
- **تحليل النمو:** يقصد بتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق النمو المالي، وقياس كفاءة إدارتها للسيولة والأصول، بالإضافة إلى مقارنة أدائها بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
- **الجهات الرسمية:** تقوم الجهات الحكومية، ممثلة بالدوائر الرسمية، بأعمال التحليل المالي لتحقيق الأغراض التالية:

- تحديد أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- متابعة نمو وتطور المؤسسات، خاصة في القطاع الصناعي.

- **تحليل تقييم الأداء:** يعد من أهم أنواع التحليل المالي، حيث يساهم في تقييم أداء المؤسسة من منظور إداري واستثماري، كما تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية، نظراً لقدرتها على تقييم جميع جوانب المؤسسة.

### 3. أهداف التحليل المالي:

يمكن إيجاز أهداف التحليل المالي في النقاط الآتية (علي م.، 2015، صفحة 272):

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمنشأة وآفاقه المستقبلية.
- تحديد أسباب المشكلات الحالية والتحديات المستقبلية التي تواجه المنشأة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تحديد قدرة المنشأة على الاقتراض، وكذلك قدرتها على سداد الالتزامات المترتبة عليها، مما يساعد في تقييم مركزها الائتماني.
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية للمنشأة، وتحديد نسبة المخاطر لكل عملية أو نشاط تقوم به.
- الحكم على كفاءة إدارة المنشأة، وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها.
- تقييم جدوى الاستثمار في المنشأة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وبأعلى عائد، بغية تحسين أداء المنشأة.

### رابعاً- الموازنة التقديرية

#### 1. مفهوم الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية خطة واقعية للمستقبل، وهي وثيقة تلخص مختلف الأنشطة التي تعتمزم المؤسسة تنفيذها خلال فترة زمنية معينة، وتعد هذه الوثيقة بمثابة برنامج عمل للمؤسسة وبذلك، فإنها تعبر عن التخطيط والسياسات المستقبلية التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي تستند إلى خبرات الفترات الزمنية السابقة، والطاقة الاستيعابية، والموارد المتاحة، كما تأخذ بالاعتبار التقديرات والتوقعات المستقبلية، في ظل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة (احمد، 2023، صفحة 11).

#### 2. أهمية الموازنة التقديرية:

يمكن حصر أهمية الموازنات التقديرية في النقاط التالية (ملوح، 2024، صفحة 4):

- دراسة مبكرة للمشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة والاستعداد لكافة التغيرات المرتقبة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال التنسيق بين مصادر الأموال المتوقعة وخطة استخدامها.
- تحقيق الرقابة على نشاط المؤسسة من خلال مقارنة ما تم تنفيذه بالأهداف الموضوع مسبقاً، وحصر الأسباب والمفروقات، وتحميل المسؤولية عن الانحرافات بين ما وقع فعلياً وما كان متوقعاً.

#### 3. أهداف الموازنة التقديرية:

أ- الرقابة: تعتمد الموازنات المختلفة بأنواعها في عملية الرقابة، وذلك لأن الموازنة تعد بياناً تقديرياً لمختلف أوجه النشاط الذي تمارسه المؤسسة خلال مدة مستقبلية لذا، يمكن أن تكون الموازنة أداة رقابية بشرط

إعدادها وفقا للقواعد السليمة، وفي حالة استخدامها، فإن الأرقام الواردة فيها تعبر عن المعايير الرقابية التي ينبغي تحقيقها.

ب- **التخطيط:** التخطيط هو عبارة عن اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله، كما أن الخط هو طريق مرسوم لعمل يزمع القيام به، وتقوم عملية التخطيط في المنشآت على تحديد واختيار البدائل المتاحة، واعتماد تلك التي تحقق أهداف المنشأة ضمن الإمكانيات المتاحة، واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفي هذا المجال، تعد الموازنة الأداة الفعالة للقيام بذلك، لأنها تمثل الجسر الرابط بين التخطيط والتنفيذ.

ومن المزايا المحصل عليها من القيام بوظيفة التخطيط ما يلي:

- يساعد التخطيط إدارة المؤسسة في محاولة السيطرة على الظروف المحيطة بالمؤسسة واستغلالها أحسن استغلال للتخفيض من التكاليف، والرفع من المردودية، وزيادة الأرباح.
- طبيعة إعداد الخطة بالمشاركة تؤدي إلى زيادة الكفاءة، والرفع من الأداء، وتنامي روح التعاون، والشعور بالمسؤولية بين كافة العاملين في المؤسسة (بجي، 2022، صفحة 11).

ت- **التنسيق:** حتى يمكن اكتشاف الاختلافات ومعالجتها، والتي قد تنتج عن عدم تحقيق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، يتطلب الأمر التنسيق بين الأنشطة الفاعلة في الموازنة، ومن الضروري تعديل بعض الخطط الفرعية عند الحاجة، فقد يتضح أثناء عملية التنسيق أن بعض العلاقات التبادلية بين الخطط الفرعية لم تؤخذ بعين الاعتبار، فمثلا قد تكون المصروفات التقديرية للصيانة غير متوافقة مع الشروط الفنية للصيانة المنتظمة التي يتطلبها برنامج الإنتاج خلال فترة الموازنة.

#### 4. تصنيفات الموازنة التقديرية:

يمكن اعتماد عدة معايير لتقسيم الموازنات التقديرية، وسوف نتناول بإيجاز الأنواع الأكثر استعمالا، والتي يمكن تقسيمها كما يلي (بجي، 2022، الصفحات 10-11):

أ- **أساس الفترة الزمنية:** حسب هذا المعيار، هناك نوعان من الموازنات

- **موازنات قصيرة الأجل:** وهي التي تعبر عن الأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها خلال فترة زمنية أقل من سنة عموما، وتسمى كذلك بالموازنات الجارية.

- موازنات طويلة الأجل: وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في القيام بها لفترة زمنية عادة ما تتجاوز السنة، وتسمى بالموازنات الرأسمالية.
  - ب- أساس وحدة القياس: وفقا لهذا المعيار، نميز بين ثلاثة أنواع من الموازنات.
  - الموازنة العينية: وهي الموازنات التي تعتمد على أساس كمي في صورة عدد وحدات أو ساعات عمل، ومن أمثلتها موازنة كمية المبيعات.
  - الموازنة النقدية: وهي الموازنات التي تعد على أساس نقدي في صورة مقبوضات ومدفوعات، ومن أمثلتها موازنة الخزينة.
  - الموازنة المالية: وهي تلك الموازنات التي تقاس عناصرها بالأرقام المالية، وهي ترجمة مالية للموازنات العينية، ومن أمثلتها موازنة قيمة المبيعات.
  - ت- أساس الثبات والتغير: وفقا لهذا المعيار، نميز نوعين من الموازنات التقديرية:
  - الموازنات الثابتة: وهي التي تبنى على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط، وتبناها المؤسسات التي تكون فيها درجة التنبؤ عالية جدا؛
  - الموازنات المرنة (المتغيرة): وهي التي تبنى على أساس وجود تغير في الأسعار وتقلبات في السوق، وتأخذ في الاعتبار عدة مستويات من النشاط.
- وبصفة عامة تتكون الموازنة الشاملة لأي منشأة من مجموعتين من الموازنات وهي الموازنات التشغيلية التي في مجملها موازنات جارية مرتبطة بالنشاط العادي للمنشأة، وتتضمن الموازنات التالية:

- ✓ الموازنة التقديرية للمبيعات.
- ✓ الموازنة التقديرية للإنتاج.
- ✓ الموازنة التقديرية للمواد المباشرة (المواد الأولية).
- ✓ الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية (المواد الخام).
- ✓ الموازنة التقديرية للأجور (تكاليف العمل).
- ✓ الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة.
- ✓ الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة.
- ✓ الموازنة التقديرية للمصاريف التسويقية.

أما المجموعة الثانية من الموازنات فتسمى الموازنات المالية، وتهتم بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والمالية الفورية والآجلة، وذلك للوقوف على الأرصدة في نهاية كل فترة ومعرفة التدفقات النقدية للمؤسسة، بهدف توظيفها بأفضل شكل ممكن وتجنب العجز المالي الذي قد يكون متوقعا في الأفق قبل وقوعه، ومن أمثلة هذه الموازنة: موازنة المقبوضات والمدفوعات (الموازنة التقديرية للخزينة).

### 5. مراحل إعداد الموازنات:

يمر إعداد الموازنات على المراحل التالية (ملوح، 2024، صفحة 8):

- أ- **تكوين لجنة الموازنات:** تتكون لجنة الموازنات من المدير العام للمؤسسة ومديري الأقسام والوظائف، وتقوم هذه اللجنة بوضع الخطوط العريضة للموازنة واقتراح البدائل الممكنة.
- ب- **مرحلة الدراسة:** تقوم اللجنة الخاصة بالموازنات بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية لعرضها على الإدارة العليا للمناقشة.
- ت- **مرحلة اتخاذ القرار:** يتم صياغة المقترحات المقبولة في شكلها النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن اعتمادها.
- ث- **مرحلة التنفيذ:** بعد اعتماد الخطة، يتم إرسالها إلى المسؤولين التنفيذيين لشرحها للعمال والموظفين.
- ج- **مرحلة المتابعة:** تقوم اللجنة بمتابعة تنفيذ الخطة لضمان الرقابة، وتحديد الانحرافات، وإجراء التعديلات المناسبة في الوقت المناسب.

### المطلب الثاني: التحليل المالي

هناك ثلاثة أساليب تقليدية رئيسية نوضحها فيما يلي:

#### الفرع الأول: التحليل بالنسبة المالية

يعتبر التحليل المالي باستخدام أسلوب النسبة المالية من الأنواع الرئيسية والمهمة في تحليل الحسابات الختامية، ويقصد بالنسبة المالية إيجاد علاقة حسابية بين البسط والمقام يمثل كل منهما فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية، فالأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية لا تعني شيئا ولا تفصح بموضوع عن الوضع المالي وشكل

الأداء المالي في المؤسسة، مما يستدعي ربطها ببعضها البعض بشكل نسبي للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء وقد يفسر حالة من حالات القرار المتخذ في المؤسسة من الضروري التأكد على إن هذه النسب ليست هي الغاية من التحليل، وإنما هي في الواقع مؤشرات وتصورات تعطي الأجوبة لكثير من التساؤلات المتعلقة بتقييم الأداء بشكل عام، والأداء الاستراتيجي منه بشكل خاص، وكذلك تقييم الوضع المالي النقدي للمؤسسة، والاهم من ذلك هو اكتساب النسب المالية أهمية متزايدة بعد أن أصبحت من المؤشرات المهمة التي تلجا إليها الإدارة ويتركز إليها المحلل المالي لغرض التنبؤ بحالات الفشل المالي التي قد تترض لها المنشآت الأعمال و التي يقودها إلى التصفية (حسان، 2023، الصفحات 17-18).

### الفرع الثاني : التحليل العمودي و الأفقي

كما يمكن إجراء التحليل على حسب شكله على النحو التالي (الشمخي و الجزاوي، 2018، صفحة 50):

1. **التحليل العمودي:** ويقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية أو مركزها المالي أو كليهما معا خلال فترة زمنية معينة من خلال إيجاد العلاقة بين بنود أو فقرات جانب واحد فقط من قائمة النتيجة، كان يكون جانب النفقات أو جانب الإيرادات وكذلك الحال بالنسبة لقائمة المركز المالي من خلال إيجاد العلاقة بين بند أو فقرات جانب واحد فقط من قائمة المركز المالي كان يكون مصادر التمويل أو أوجه الاستخدام، أي بعبارة أخرى إيجاد الأهمية النسبية لمكونات إيراد قائمة المركز المالي}.
2. **التحليل الأفقي:** ويقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط منشأة الأعمال أو مركزها المالي أو كليهما معا خلال فترتين زمنيتين من خلال إيجاد العلاقة الأفقية بين بنود (فقرات) قائمة النتيجة أو قائمة المركز المالي، وذلك بهدف دراسة الاتجاهات والتغيرات الحاصلة في كل بند (فقرة) من بنود (فقرات) قائمة النتيجة أو قائمة المركز المالي.

### الفرع الثالث: إدارة التدفقات النقدية

1. **تعريف إدارة التدفقات النقدية:** هي عملية مالية تهدف إلى تنظيم وتتبع حركة النقد داخل المؤسسة وخارجها بشكل دقيق، من خلال مراقبة الإيرادات والمصروفات النقدية الفعلية والتنبؤ بالتدفقات المستقبلية، بهدف

ضمان توافر التدفقات النقدية اللازمة لتلبية الالتزامات المالية عن استحقاقها، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد النقدية، تشمل هذه الإدارة تحليل الفترات التي تدخل فيها الأموال إلى المؤسسة (مثل التحصيل في العمل)، والفترات التي تخرج فيها (مثل دفع الرواتب أو سداد الديون)، والعمل على تقليص الفجوة الزمنية بينهما لتفادي حدوث عجز نقدي (حمزة ب.، 2010، صفحة 10).

### 2. أنواع التدفقات النقدية: تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي (الباس، ب.ت، الصفحات 153-154)

أ- **تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية:** يعتبر التشغيل الطبيعي المصدر الأساسي لتوليد إيرادات المؤسسة ويتم ذلك من خلال استهلاك المواد الأولية والإنفاق على اليد العاملة المباشرة والخدمات الخارجية بغرض خلق ثروة جديدة، متمثلة بمنتجات من طبيعة مختلفة ويعتبر مبلغ التدفقات النقدية الناتج من التشغيل الطبيعي مؤشرا رئيسيا على قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تسمح بتسديد القروض والاحتفاظ بالقدرة التشغيلية للمؤسسة وتوزيع الحصص على المساهمين واقتناء استثمارات جديدة دون الحاجة لمصادر تمويلية خارجية، تنشأ التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية أساسا عن طريق أنشطة توليد الإيرادات الرئيسية للمؤسسة، والتي تندرج في تحديد صافي النتيجة .

ب- **تدفقات نقدية من الأنشطة الاستثمارية:** تتضمن العمليات الاستثمارية أنشطة اقتناء والتخلي عن الأصول الغير متداولة والاستثمارات الأخرى بما فيها الاستثمارات المالية، وبعد الإفصاح المستقل عن التدفقات النقدية الناتجة عن العمليات الاستثمارية أساسيا، حيث تمثل هذه التدفقات أنشطة الحصول عن الأصول الثابتة من اجل توليد تدفقات نقدية مستقبلية.

ت- **تدفقات نقدية من الأنشطة لتمويلية:** أساسا، العمليات التمويلية تتمثل في، التدفقات النقدية الداخلية، الزيادة في الأموال الخاصة و الديون المكتتبة بالمؤسسة، إما بالنسبة للتدفقات النقدية الخارجية فتتمثل في الإرباح الموزعة والنقصان في الأموال الخاصة وتسديد القروض، ويعتبر الإدلال المستقل عن التدفقات النقدية الناتج عن العمليات التمويلية مهما لأنه يساعد إلى التنبؤ باحتياجات ممولي المؤسسة من التدفقات النقدية المستقبلية.

### الفرع الرابع: أهمية التدفقات النقدية في الإدارة المالية

يمكن تلخيص أهمية التدفقات المالية في الشكل التالي (حمزة ب.، 2010، الصفحات 15-16):



1. تحقيق الاستقرار المالي: إدارة التدفقات النقدية تساعد الشركات على تحقيق الاستقرار المالي عن ريق ضمان إنا لأموال المتاحة في أوقات الحاجة تغطي التزامات الشركة من رواتبهم، فواتير، وديون، إذا كانت التدفقات النقدية سليمة، فان الشركة تستطيع الوفاء بمطالبها المالية دون تعثر.
2. التخطيط والتنبؤ المالي: الإدارة الجيدة للتدفقات النقدية توفر معلومات دقيقة عن الموارد النقدية المتاحة في أي وقت، هذا يسهل على الشركة التخطيط للمستقبل واتخاذ قرارات منيرة بشأن الاستثمارات، التوسعات، أو الاستدانة.
3. الحد من التعثر المالي: التدفقات المالية السلبية أو الغير منتظمة قد تؤدي إلى التعثر المالي أو حتى إفلاس الشركة، من خلال إدارة فعالة للتدفقات النقدية، يمكن تفادي الوقوع في هذه المشاكل المالية؛
4. زيادة الكفاءة التشغيلية: من خلال مراقبة تدفقات النقد بشكل منظم، يمكن للمؤسسة تحسين كفاءتها التشغيلية، مثل تقليل الفائض النقدي الذي يمكن إن يتم استثماره بدلا من إن يظل في خزينة الشركة دون استخدام.
5. تحسين القدرة على اتخاذ القرار: الشركات التي تمتلك تدفقات نقدية قوية لديها مرونة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مثل التوسع أو تخفيض النفقات، بناء على قدرتها على تلبية احتياجاتها المالية دون ضغط.
6. تحقيق ربحية مستدامة : من خلال إدارة التدفقات النقدية بشكل جيد، يمكن للمؤسسة تحقيق ربحية مستدامة، حيث تضمن الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات وتجنب الوقوع في مشاكل مالية طويلة الأجل.

### المطلب الثالث : تحديات الإدارة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه الإدارة المالية عدة تحديات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها :

#### الفرع الأول: نقص التمويل

تعد صعوبة الحصول على التمويل من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتمد هذه المؤسسات بشكل أساسي على البنوك كمصدر رئيسي للتمويل نظرا لمحدودية مواردها المالية، إلا أن

العديد من الأنظمة المصرفية لا تتماشى مع احتياجات هذه المؤسسات، نظرا لاستخدامها إجراءات تقليدية ومتطلبات صارمة تزيد من صعوبة الحصول على القروض، ومن هذه التحديات نذكر (غراب، 2016، الصفحات 44-45):

أولاً- **شروط صارمة وإجراءات معقدة:** غالبا ما تفرض البنوك متطلبات قاسية على المؤسسات للحصول على التمويل، مثل تقديم ضمانات عقارية أو مالية قد لا تكون متاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن العمليات البيروقراطية الطويلة تؤدي إلى تأخير الموافقة على القروض، مما يحد من قدرة هذه المؤسسات على تنفيذ مشاريعها في الوقت المناسب.

ثانيا- **ارتفاع معدلات الفائدة:** تتسم القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فائدة مرتفعة، مما يزيد من الأعباء المالية على هذه المؤسسات، خاصة في ظل قصر فترات السداد، وهذا يجعل القروض غير جذابة للمؤسسات التي تبحث عن استدامة مالية طويلة الأجل.

ثالثا- **ضعف ثقافة الاستقلالية المالية:** يعاني العديد من رواد الأعمال من تردد في الاعتماد على التمويل الخارجي، خوفا من فقدان السيطرة على قراراتهم المالية أو المخاطرة بأصولهم، وهذا يؤدي إلى تقييد فرص التوسع والنمو، حيث يفضلون العمل ضمن مواردهم المحدودة بدلا من البحث عن مصادر تمويل جديدة.

رابعا- **عدم تكيف النظام المالي مع التغيرات الاقتصادية:** رغم وجود سياسات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الواقع يعكس تحديات كبيرة، مثل:

1. نقص في التمويل طويل الأجل، مما يعيق تنفيذ المشاريع الكبيرة.
2. مركزية العمليات المصرفية، حيث تتركز القرارات المتعلقة بالتمويل في مناطق محددة، مما يسبب تأخيرات كبيرة للمؤسسات البعيدة عن المراكز الاقتصادية الرئيسية.
3. نقص المعلومات حول الفرص التمويلية، مثل الإعفاءات الضريبية أو التسهيلات المالية، مما يقلل من قدرة المؤسسات على الاستفادة من الحوافز المتاحة.
4. غياب الشفافية في منح القروض، مما يساهم في خلق بيئة غير مشجعة للحصول على التمويل.

الفرع الثاني: إدارة المخاطر المالية

يمكن تعريف المخاطر المالية " هو عدم انتظام العوائد المتوقعة ،وتعود عملية عدم انتظام العوائد أساسا إلى حالة عدم التأكد المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية" (علي م.، 2015، صفحة 424)، تشير المخاطر في مجال التمويل والاستثمار إلى مدى التقلبات التي قد تطرأ على العائد المتوقع، أو احتمالية اختلاف العائد الفعلي عن العائد المقدر مسبقا، كما تعكس درجة عدم اليقين بشأن قيمة العوائد المحققة من الاستثمار في أحد الأصول، ومدى كفايتها لاتخاذ قرار بالمضي في الاستثمار أو التراجع عنه، سواء كان الأصل ماليا أو عينيا، وتعرض المؤسسات المالية لأنواع مختلفة من التحديات فيما يخص إدارة المخاطر المالية، وتشمل التحديات مايلي (علي م.، 2015، الصفحات 425-426-429-43):

أولاً- **المخاطر الائتمانية:** هي المخاطر التي تنشأ بسبب عدم السداد الكامل للاستحقاقات المالية في الوقت المحدد، مما ينتج عنه خسائر تشمل كامل قيمة القرض الممنوح والعوائد المترتبة عليه.

تتمثل مخاطر الائتمان بشكل عام في احتمال عدم قدرة العميل المقترض على الوفاء بالتزاماته تجاه البنك وفقا للشروط المتفق عليها عند منحه الائتمان، مما يؤثر على ربحية البنك وحقوق المساهمين، وعادة ما تعتبر القروض أكبر وأهم مصدر من مصادر المخاطر المتعلقة بالائتمان.

ثانياً- **مخاطر التدفقات النقدية:** يقصد بمخاطر التدفقات النقدية المخاطر التي تواجه المصارف عندما لا تتوفر لديها الأموال الكافية لمقابلة التزاماتها المالية في الأوقات المحددة لها، وتشمل مخاطر التدفقات النقدية مخاطر قصيرة الأجل ومخاطر طويلة الأجل، لا بد للمصرف من مواجهة الطلب على التدفقات النقدية الناشئة عن رغبة العملاء في سحب جزء من ودائعهم أو في حصولهم على قروض.

ثالثاً- **مخاطر السوق:** هي الخسائر التي يمكن أن تنجم جراء تغيرات غير متوقعة في القيمة السوقية للأدوات المالية، وتشمل:

1. مخاطر معدل الفائدة.
2. مخاطر سعر الصرف.
3. مخاطر تغيرات أسعار الأسهم.
4. المخاطر المرتبطة بإعادة التقييم السوقي للأصول.

رابعاً- **مخاطر التشغيل:** ينجم عن مزيج التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة في هيكل التكاليف للشركة، فكلما زاد مزيج التكاليف الثابتة عند مستوى معين من المبيعات، زاد التأثير المالي للتغيرات في المبيعات على أرباح الشركة، مما يزيد من المخاطر التشغيلية.

كما أن درجة التباين التشغيلي تعتمد بشكل كبير على نوع الصناعة، فبعض الصناعات تعتمد بشكل كبير على التكاليف الثابتة، بينما صناعات أخرى تعتمد على التكاليف المتغيرة بشكل أكبر، وهذا يؤثر على قدرة الشركة في التكيف مع التغيرات في المبيعات وحجم النشاط.

خامساً- **مخاطر التدفق النقدي:** هو خطر يحدث عندما لا تنتظم التدفقات النقدية من الاستثمارات كما هو متوقع ويتم هذا عندما لا تنتظم التدفقات النقدية في الوقت المطلوب أو الكمية المطلوبة أو كلاهما.

### الفرع الثالث: صعوبة الوصول إلى الأسواق المالية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات متعددة في الوصول إلى الأسواق المالية، مما يعيق قدرتها على تأمين التمويل اللازم لنموها وتطورها، تتمثل أبرز هذه التحديات في (بوساق، 2021):

1. **شروط الإدراج الصارمة:** معظم البورصات تفرض متطلبات صارمة مثل الحد الأدنى لرأس المال، شفافية مالية عالية، وإفصاحات دورية، مما يجعل دخول المؤسسات الصغيرة صعباً.
2. **عدم وجود أسواق مالية متخصصة:** في كثير من البلدان النامية، لا توجد بورصات خاصة بالشركات الصغيرة، مما يحرمها من فرصة الإدراج والتمويل من خلال السوق.
3. **ضعف الوعي المالي:** بعض المؤسسات الصغيرة لا تمتلك المعرفة الكافية بكيفية الاستفادة من الأسواق المالية، مما يقلل من فرصها في التمويل عبر الأسهم أو السندات.
4. **التأثير على قطاع الأعمال:** يؤدي نقص التمويل إلى تباطؤ نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يقلل من فرص التوسع وخلق الوظائف، يجعلها تعتمد بشكل أساسي على القروض البنكية، والتي قد تكون ذات فائدة مرتفعة وشروط صعبة.

### المبحث الثاني: نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي في مختلف الدول، لما تلعبه من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية المحلية، ونظرا لأهميتها المتزايدة، أصبح من الضروري دراسة الجوانب المرتبطة بنجاحها والتحديات التي تعيق تطورها.

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي:

المطلب الأول: مفهوم نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : مفهوم نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة ومعايير قياس نجاحها

الفرع الأول: تعريف النجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**أولا- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إن الوصول إلى تعريف موحد ومحدد للمؤسسات أو المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمر لا يمكن التوصل له، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، تختلف من دوة إلى أخرى ومن قطاع آخر، وعموما يتم تعريفها اعتمادا على مجموعة من المعايير منها عدد العمال 'حجم رأس المال، وتعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى (عفيفة و مكيد، 2022، صفحة 66).

أظهرت بعض الدراسات التي أجريت حول المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة أن هناك أكثر من 50 تعريفا مختلفا لهذه الفئة من الأعمال، كما أن العديد من الدول لا تمتلك تعريفا موحدا، حيث يعتمد تعريف كل دولة على مستوى نموها الاقتصادي، ويعتمد التعريف المعتمد في بعض الدول إما على نص قانوني، كما هو الحال في الجزائر، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، أو على تعريف إداري، كما كان الحال في ألمانيا الغربية سابقا بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التعريفات التي قدمتها منظمات دولية، والتي تغطي باتفاق جزئي بين الدول (عبود، بودرة، و يزيد، 2016، صفحة 59)، فمنهم من عرفها:

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حسب القانون الجزائري رقم 17/02 الصادر بتاريخ 2027/01/11 تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المادة 05 على أنها: كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 مليارات دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 01 مليار دينار جزائري (ابتسام، 2025، صفحة 118).
2. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: قدم قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1952 تعريفا لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتبر هذا النوع من المؤسسات تمثيلا للمؤسسات التي تمتلك وتدار بشكل مستقل، ولا تسيطر على مجال العمل الذي تعمل فيه، وتم تحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا من خلال اعتماد معيارين رئيسيين وهما حجم المبيعات وعدد العاملين (سعيدية، 2023، الصفحات 19-20).
3. ومنهم من عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن إطار منظم يعتبر كوحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج المختلفة البشرية، المادية، التقنية، والمالية، بغية خلق قيمة مضافة تكون في شكل مادي أو خدمي تقوم بتصريفها لمحيطها لتحقيق العديد من أهداف (عفيفة و مكيد، 2022، صفحة 66)، يمكن تصنيفها تلك المؤسسات كالتالي:

الجدول رقم 01: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة، عدد العمال، رقم الاعمال.

طبيعة المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال
المؤسسات المصغرة (Les toutes petites entreprises TPE)	من 0 إلى 9 عمال	اقل من 20 مليون دج
المؤسسات الصغيرة (Les toutes petites entreprises PE)	من 10 إلى 49 عامل	رقم أعمالها ما بين 20 إلى 200 مليون دج
المؤسسات المتوسطة (Les moyennes entreprises ME)	من 50 إلى 250 عامل	ورقم أعمالها يكون ما بين 200 إلى 2 مليار دج

المصدر: (عفيفة و مكيد، 2022، صفحة 66).

ومنه يمكننا استنتاج مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها منشآت اقتصادية تتميز بحجمها المحدود من حيث عدد الموظفين ورأس المال والإيرادات السنوية، تختلف معايير تصنيفها من دولة إلى أخرى، لكنها تلعب دورا أساسيا في تعزيز النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، ودعم الابتكار في مختلف القطاعات.

### ثانيا- تعريف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستعراض ما جاء حولها من مفاهيم، سنوضح مقصود نجاح هذا النوع من المؤسسات كما يلي:

1. تعد استمرارية المؤسسات وطول عمرها مؤشرات أساسية للنجاح في العديد من الأبحاث والدراسات، حيث يعتبر البقاء مرادفا للنجاح، والتوقف أو الانقطاع مؤشرا للفشل وبالتالي، يختزل مفهوم النجاح في قدرة المؤسسة على الاستمرار، يفشل المشروع عندما يعجز عن الاستمرار تحت الملكية والإدارة الحالية، بينما يعتبر رائد الأعمال ناجحا إذا تمكن من تجاوز التحديات والمشاكل المختلفة، واستمر في العمل رغم الظروف الصعبة لذا، يعتبر استمرار وجود المؤسسة مؤشرا أساسيا للنجاح على مدى فترة زمنية معينة ومع ذلك، فإن عدم البقاء ليس بالضرورة علامة على فشل المؤسسة في كل حالة، كما أن البقاء ليس بالضرورة علامة على نجاحها، إلا أن هناك تزامنا كبيرا بين بقاء المؤسسة ونجاحها، حيث غالبا ما يعرف النجاح في المؤسسة بطول عمرها (تليلي، 2022، صفحة 13).

2. المؤسسات الناجحة هي تلك التي لم تفشل، حتى لو بقيت المؤسسة صغيرة وغير مربحة فينحصر مفهوم النجاح إلى بقائها على قيد الحياة يعتمد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية، والاستمرار في السوق من خلال الابتكار والتكيف مع التغيرات الاقتصادية (تليلي، 2022، صفحة 13).

ومنه نستنتج أن النجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو القدرة على تحقيق الاستقرار والنمو المستدام من خلال تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية، يعتمد هذا النجاح على عوامل متعددة، مثل الكفاءة الإدارية، والاستغلال الأمثل للموارد، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية، إضافة إلى الابتكار في المنتجات والخدمات، كما يشمل النجاح القدرة على المنافسة في السوق، وتوسيع قاعدة العملاء، وتعزيز الاستدامة لضمان استمرار المؤسسة على المدى الطويل.

### الفرع الثاني: معايير قياس نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقياس نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب اعتماد مجموعة من المعايير نذكر أهمها

#### أولاً: نسبة النمو

تعد نسبة النمو مؤشراً مرغوباً فيه، حيث تقاس من خلالها درجة التوسع والتقدم الذي تحقّقه الشركة على مدى زمني معين. ويشمل هذا التوسع تطوير المنتجات، وتحسين طرق العمل، وزيادة الإنتاج، إلى جانب ارتفاع عدد الوظائف أفقياً وعمودياً، مما يسمح بتدرج الموظفين في المناصب، وتحقيق عوائد أعلى، وزيادة الرواتب والمكافآت، وتوفير دخل أكبر للعمال، وزيادة أرباح الشركة، وخلق وظائف جديدة (العامري م.، 2007، صفحة 124).

فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يسمى نمواً طبيعياً، أما إذا كانت تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يسمى نمواً سريعاً، أما إذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن معدلات نمو الشركة تعد راکدة، وفي حالة كون معدلات النمو سالبة، فإن ذلك يشير إلى تراجع الشركة.

لحساب معدل النمو لمتغير معين (X)، يتم أخذ التغير في قيمة X بين فترتين زمنيتين وتقسيمه على القيمة الأولية لـ X، وبافتراض أن القيمتين X<sub>0</sub> و X<sub>1</sub>، فإن معدل النمو g<sub>x</sub> يساوي:

$$g_x = \frac{X_1 - X_0}{X_0} - \frac{\Delta X}{X_0} - \frac{X_1}{X_0} - 1$$

ولدراسة نمو المؤسسة ما يتم حساب معدلات النمو للمتغيرات ذات الأهمية المالية مثل المبيعات، التكاليف، صافي الدخل، المقسوم النقدي، سعر السهم في السوق، ويجب أن يتم الحساب لعدة فترات زمنية بدلاً من فترة واحدة، وذلك للحصول على صورة أوضح عن معدلات النمو إن يتم الحساب لعدة فترات بدلاً من الفترة الواحدة عند ذلك تكون الصورة أوضح عن معدلات النمو.

يتم قياس معدلات نمو الشركة سواء أفقياً أو عمودياً، ومقارنة نمو الشركة مع نمو الاقتصاد القومي، كما يمكن قياس النمو في الشركة في عدة مجالات، مثل: المبيعات، التكاليف، الأرباح، سعر البيع، سعر السهم.



### 1- نمو المبيعات :

وهو مؤشر يعكس نسبة المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالمقارنة مع السنة الماضية.

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

### 2- نمو الدخل الصافي :

وتقاس هذه النسبة بالشكل التالي:

$$\text{نمو الدخل الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}{\text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}$$

### 3- نمو القيمة المضافة

يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي ستتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها القيمة الإجمالية للإنتاج بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق، مطروحا منها المستلزمات السلعية، والمستلزمات الخدمية، والاندثار، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.

### ثانيا: الربحية

يعرف الربح من وجهة النظر الاقتصادية بأنه مكافأة لعنصر التنظيم لقاء قيامه بمزج عناصر الإنتاج (العمل، رأس المال، الموارد الأولية) بهدف إنتاج السلع والخدمات، وتختلف إمكانية المنظمين في ضمان أفضل استخدام لتلك العناصر نتيجة لعدة اعتبارات.

تستخدم مؤشرات الربحية في قياس كفاءة منشأة الأعمال في تحقيق الأرباح باستخدام مواردها الاقتصادية المتاحة (البشرية، المادية، المالية) لهذا فإن تركيب مؤشرات الربحية بالدرجة الأساس تعتمد على الأرباح المحققة خلال الفترة المالية كبسط لهذه المؤشرات أما مقامها فيتمثل ببند أو فقرات قائمة المركز المالي، أو قائمة النتيجة، لهذا تلجأ الإدارة المالية والتحليل المالي إلى حساب وتحليل المؤشرات المختارة التالية (الشمخي و الجزراوي، 2018، الصفحات 71-72-73):

### 1- مؤشر ربحية المبيعات:

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتكون بسط هذا المؤشر من صافي الربح بعد الضريبة، أما مقامه فيتكون من المبيعات، ويقاس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المباع على شكل بضاعة لهذا فان ارتفاعها يدل على كفاءة منشأة الأعمال في تحقيق الأرباح الناتجة عن تخفيض التكلفة وتسويق السلع و الخدمات.

يحسب مؤشر ربحية المبيعات (هامش الربح الصافي) باستخدام المعادلة التالية:

$$\% \text{مؤشر ربحية المبيعات} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{إجمالي المبيعات}) \times 100$$

### 2- مؤشر ربحية الموجودات الكلية:

يتكون بسط هذا المؤشر من صافي الربح بعد الضريبة، أما مقامه فيتكون من مجموع الموجودات الكلية، ويقاس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المستخدم (المستثمر) في الموجودات الكلية لهذا فان ارتفاعه يدل على كفاءة إدارة المنشأة في تحقيق الأرباح الناتجة عن الاستثمارات الكلية.

يحسب مؤشر ربحية الموجودات الكلية باستخدام المعادلة التالية:

$$\% \text{مؤشر ربحية الموجودات الكلية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{صافي الموجودات الكلية} \times 100$$

### 3- مؤشر ربحية حقوق الملكية:

يتكون بسط هذا المؤشر من صافي الربح بعد الضريبة إما مقامه فيتكون من صافي حقوق الملكية، ويقاس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد من حقوق الملكية المستثمرة في منشآت الأعمال، وارتفاع قيم هذا المؤشر يدل على كفاءة هذه المنشأة في تحقيق الأرباح للمالكين.

يحسب مؤشر ربحية حقوق الملكية باستخدام المعادلات التالية:

$$\% \text{مؤشر ربحية حقوق الملكية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{صافي حقوق الملكية} \times 100$$

### ثالثا: الاستدامة

هي نهج يهدف إلى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات اليوم دون الإضرار بالموارد والأنظمة البيئية التي سيعتمد عليها المستقبل، كما يقصد بها كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق، سواء كانت داخل نفس المجتمع، أي بين مختلف الفئات التي تشكله، وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال.

### رابعا- قياس الاستدامة

تقوم فكرة الاستدامة على مؤشرين رئيسيين: المؤشر البيئي، المعروف بالبصمة الإيكولوجية، والمؤشر الاجتماعي، الذي يتمثل في مؤشر التنمية الاجتماعية، تعكس البصمة الإيكولوجية مقدار المساحة المستخدمة للتنمية، بينما يشمل مؤشر التنمية الاجتماعية الفقر، البطالة، نوعية الحياة، التعليم، والنمو السكاني، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية عندما تلتزم الدول بتوفير هذين الشرطين معاً، فلا يمكن تحقيق التنمية الاجتماعية دون ضمان حد أدنى من مستوى المعيشة، وذلك من خلال توفير التعليم، الصحة، السكن الملائم، العمل المناسب، الأمان، التأمين الاجتماعي، والعدالة في الفرص، ومع ذلك، تواجه الدول النامية صعوبات في تحقيق التنمية المستدامة بسبب تفاقم الفقر، الأمية، البطالة، وارتفاع معدلات الوفيات.

ترتبط القضايا الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بالنمو الاقتصادي، حيث إن القضاء على البطالة وتعزيز فرص العمل المنتج يمثلان الأساس لتحقيق التنمية المستدامة، فغياب الفرص يؤدي إلى انتهاك حقوق الإنسان، تصاعد التوترات الاجتماعية، وغياب الأمن لذا، فإن تحسين معدلات النمو الاقتصادي يتطلب خفض الفقر، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر تعزيز فرص العمل وخفض معدلات البطالة.

يصنف الباحثون الاستدامة وفقاً لأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية (عمارة و مكرسي، 2022، الصفحات 186-187):

### 1- الاستدامة الاقتصادية:

تشير الاستدامة من البعد الاقتصادي إلى حماية القدرات الإنتاجية وتطويرها، وضمان استمراريتها عبر الأجيال، بحيث يمكن تحقيق التنمية بشكل متواصل، سواء من الناحية التقنية والتكنولوجية أو من خلال ضمان مستويات دخل متزايدة مع مرور الوقت.

في هذا السياق، يمكن التمييز بين رؤيتين مختلفتين للاستدامة الاقتصادية:

- الرؤية الاقتصادية الكلاسيكية: تركز على استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة، حيث يتم قياس هذا الرفاه عبر معدلات الدخل والاستهلاك، والتي تشمل متطلبات الحياة الأساسية مثل الغذاء، السكن، النقل، الصحة، والتعليم، مع التركيز على تحسين نوعية هذه الخدمات.
- رؤية التنمية المستدامة: تعني الاستدامة الاقتصادية ضمان توفر الموارد الأساسية مثل الغذاء، الطاقة، المواد الخام، والاحتياجات الإنسانية الأخرى بكميات كافية وبأسعار مناسبة، مما يتطلب إدارة فعالة للموارد الطبيعية لضمان استدامتها للأجيال القادمة.

ولتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، يجب مراعاة ما يلي:

- الاستخدام بكفاءة عالية لتقليل الفاقد إلى أدنى مستوى ممكن.
- عدم تجاوز معدلات الاستهلاك التي تسمح بتجدد الموارد.
- الحد من استخدام الموارد غير المتجددة، أو البحث عن بدائل مستدامة لها.
- تعزيز الاعتماد على الموارد المتجددة إلى أقصى حد ممكن.

### 2- الاستدامة البيئية:

تعني الاستدامة البيئية تطوير أساليب تنمية تضمن حماية الموارد الطبيعية الأساسية، مثل الماء، الهواء، التربة، والتنوع البيولوجي، بحيث لا تؤدي الأنشطة البشرية إلى تدهور هذه الموارد نتيجة التلوث، تراكم انبعاثات الكربون، تدمير طبقة الأوزون، أو القضاء على المواطن الطبيعية للكائنات الحية.

يترجم هذا البعد من خلال مفهوم الرعاية البيئية، والذي يسعى إلى تحقيق ما يعرف بالكفاءة البيئية، والتي تشمل:

- ✓ تعزيز خلق القيم الاقتصادية والاجتماعية.
- ✓ تحسين جودة الحياة.
- ✓ حماية البيئة من التلوث والاستنزاف.
- ✓ ضمان جودة السلع والخدمات وفق معايير مستدامة.
- ✓ تشجيع المستهلك المسؤول والمستدام.
- ✓ تطوير عمليات إنتاج نظيفة وصديقة للبيئة.

### 3- الاستدامة الاجتماعية:

تشير الاستدامة إلى القدرة على تأمين الموارد والحقوق التي تضمن رفاهية الإنسان، بما في ذلك تلبية الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء، الصحة، التعليم، السكن، والحصول على الخدمات والسلع سواء كانت مادية أو معنوية، إلى جانب المشاركة في الحياة السياسية وحماية الحقوق.

ولتحقيق هذه الاستدامة، لا بد من وجود انسجام داخل المجتمع، والعمل على تعزيز نسيج اجتماعي متماسك بعيد عن التوترات والصراعات السياسية، الاقتصادية، والبيئية، والتي قد تؤدي إلى تفاقم التفاوت الاجتماعي، فالاستدامة الاجتماعية تعني توفير بيئة تمكن الأفراد من النمو والتطور من خلال تحقيق المساواة في

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدخل والثروة، والتصدي لمشكلات البطالة والجريمة، إذ إن غياب الأمن والاستقرار قد يسفر عن تداعيات بيئية خطيرة، ويعد الفقر من أكبر التهديدات للأمن الاجتماعي والاقتصادي، لذا فإن مكافحته تتطلب نهجا مزدوجا يشمل:

- أ- تعزيز الاستخدام الإنتاجي للموارد المتاحة للفقراء، وأهمها العمل، وذلك عبر وضع سياسات تحفيزية، ودعم المؤسسات الاجتماعية والسياسية، وتحسين البنية التحتية والتكنولوجيا.
- ب- توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية للفئات المحتاجة، وأبرزها الرعاية الصحية، تنظيم الأسرة. التغذية، والتعليم الأساسي.
- ت- من منظور البعد الاجتماعي، تعني الاستدامة القدرة على ضمان الموارد والحقوق الأساسية التي تتيح للناس حياة كريمة، بما في ذلك تأمين الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء، الصحة، التعليم و السكن، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى الخدمات والسلع الضرورية، والمشاركة في الحياة السياسية، مع ضمان حقوقهم الاجتماعية والاقتصادية.

### المطلب الثاني : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعدد عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها مايلي (الزهران، 2022، صفحة 10):

يرى P. Drucker أن الإدارة الفعالة ترتبط بشكل رئيسي بنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق ذلك، يجب توفر ثلاثة عوامل:

- 1- ضرورة توسيع رؤية الإدارة من خلال إدخال وجهات نظر جديدة في مجالس الإدارة.
  - 2- إتباع قواعد مهنية في التعيين بحيث لا يمنح أي فرد من المالكين منصبا إداريا إلا إذا كان يستحقه، خاصة في المؤسسات العائلية.
  - 3- عدم التقليل من أهمية التفكير والتخطيط بسبب ضغوط العمل، مع ضرورة المراجعة والتقييم المستمر.
- عوامل أخرى ضرورية لنجاح المؤسسة:

○ وجود أهداف واضحة لدى المالكين: يجب على المالكين الإجابة عن أسئلة محددة مثل: ما هي

الأهداف العامة للمؤسسة؟ لماذا وجدت المؤسسة؟ وما هي الأهداف قصيرة الأجل؟

- المعرفة الممتازة بالسوق: تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة القوية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع عملائها هي مفتاح نجاحها، فكلما زادت معرفة المؤسسة بعملائها وأسواقها، زادت قدرتها على تقديم خدمات متخصصة تلبي احتياجاتهم.
- القدرة على تقديم شيء متميز: يمكن للمؤسسة أن تنجح حتى في الأسواق التي تتميز بكثرة المنافسين، وذلك من خلال تمييزها في المنتج أو الخدمة، أو تبني تقنيات جديدة، أو تقديم مزايا خاصة تميزها عن غيرها.
- آليات تسيير متكيفة مع التطور: يتطلب نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على التكيف مع التطورات الاقتصادية والتنظيمية، وإدارة الموارد المالية بذكاء، وتطوير طرق الإنفاق والاستثمار بشكل فعال، كما يجب على القادة أن يكونوا مبدعين وأصحاب رؤية مستقبلية.
- الحصول على عمالة أكفاء: تعتبر الموارد البشرية عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغالباً ما تواجه هذه المؤسسات تحديات في توظيف العمالة المناسبة، لذا من الضروري تحسين عمليات التوظيف والتدريب لضمان امتلاك الكفاءات اللازمة للنمو لذلك يجب عمياً أن تعبر هذه الجوانب أهمية، لأنها ترتبط بحسن إنجاح عملية اختيار الكفاءة، وحسن التدريب، والتوجيه.

### المطلب الثالث: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### أولاً: التحديات المالية

تعاني المشاريع الصغيرة والمتوسطة من تحديات في ضمان التمويل اللازم لبدء المشروع، وكذلك خلال مراحل التطوير والنمو، وعندما يتاح التمويل، فإن الفوائد المرتفعة، والضمانات الصارمة، والإجراءات المعقدة يمكن أن تشكل عبئاً على المستثمر.

يمكن تلخيص المشكلات التمويلية في النقاط التالية (سعايدة، 2023، صفحة 45):

1. مشاكل الحصول على التمويل اللازم لتغطية تكاليف الاستثمار الأولية للمشروع.
2. مشاكل تمويل التوسعات الاستثمارية خلال مرحلة النمو السريع للمشروع.

3. مشاكل تتعلق بالضمانات التي تطلبها جهات التمويل، بالإضافة إلى عبء الفوائد المستحقة.

تشكل هذه التحديات المالية عقبات أمام تحقيق استقرار المؤسسة ونموها. لذا، ينبغي وضع خطة مالية شاملة تساعد على توفير التمويل اللازم وتقليل تكاليف الاقتراض، مما يساهم في تحقيق نجاح مستدام للمشروع.

### ثانيا: التحديات الإدارية

إن أهم تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإدارة المالية كالتالي (غراب، 2016، صفحة 43):

1. إن معظم المؤسسات الصغيرة تعمل بتسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه اقتصاد تنافسي، هذه الوضعية ناتجة عن الانفتاح الكلي للسوق، بالإضافة إلى ضعف الخبرة في التسيير، كما أن ارتباط الملكية بالإدارة يؤثر سلبا على المؤسسة، حيث يضطر أصحابها إلى الاعتماد الذاتي على الموارد، مما يدفعهم إلى تعيين الأبناء والأقارب لإدارة النشاط بصفة عامة، والقيام بكافة المهام والمسؤوليات الفنية والإدارية والتمويلية والتسويقية.

1- يؤدي تركز الصلاحيات بشكل شبه كامل إلى قصور واضح في استغلال القدرات الإدارية والتنظيمية، إضافة إلى عدم الاستفادة من التخصص، وضعف تقسيم العمل، مما يقلل من الإنتاجية، كما أن عدم وجود تنظيم واضح للأقسام، وغياب اللوائح المنظمة لسير العمل داخل المؤسسة، يؤدي إلى ضعف التنسيق بسبب نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى المدير المالك غير المحترف.

2- كذلك، فإن تدخل المالك في كافة شؤون المؤسسة يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق العديد من المشاكل، مثل عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية، وعدم الربط بين السلطة والمسؤولية، وعليه، فإن نمط الإدارة في تلك المؤسسات يختلف تماما عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على مفاهيم التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، وتفويض السلطة، واتخاذ القرارات بناء على نظم علمية متطورة، مما يؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة وإمكانية استمرارها.

### ثالثا: التحديات التسويقية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات عميقة في مجال التسويق، وهذه قضية هامة ودقيقة تعود للأسباب التالية (غضبان، 2022، صفحة 7):

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات يؤدي إلى ضعف كفاءتها التسويقية، نتيجة لعدم قدرتها على توفير المعلومات الضرورية عن السوق والمستهلكين.
  2. المنافسة الحادة من قبل المؤسسات الأجنبية، التي تقوم بإنتاج المنتجات المستوردة، مما يجعل المنتجات المحلية تفتقر إلى الحماية الكافية والدعم اللازم.
  3. ارتفاع تكاليف الدعاية والإعلان، مما يمنع هذه المؤسسات من الترويج الفعال لمنتجاتها ويؤثر على قدرتها على جذب المستهلكين.
  4. تفضيل المستهلك للمنتجات المستوردة على حساب المنتجات المحلية، بسبب عوامل مثل الجودة والتسعير والعلامة التجارية.
- إضافة إلى هذه الصعوبات، فإن وظيفة التسويق بحاجة إلى إمكانيات كبيرة لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفيرها، مما يصعب عليها تطبيق الأساليب الحديثة في التسويق، ونتيجة لذلك، تتراجع قدرتها التنافسية في السوق الذي تعمل فيه.



### المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب الإدارة المالية دوراً محورياً في ضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها، وذلك من خلال التخطيط المالي السليم، وإدارة الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على بيانات مالية دقيقة، فنجاح المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الإدارة المالية في تحقيق التوازن بين الإيرادات والإنفاقات، وضمان التوظيف الأمثل لرأس المال، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالتالي:

- المطلب الأول: اثر الإدارة المالية على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- المطلب الثاني: نماذج نظرية لدراسة العلاقة بين الإدارة المالية والنجاح
- المطلب الثالث: دراسات سابقة حول العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### المطلب الأول: اثر الإدارة المالية في تحقيق النجاح

لا يتحقق النجاح المؤسسي بشكل عشوائي، بل هو نتيجة مباشرة لتكامل أدوات الإدارة المالية، التي تمثل العمود الفقري للقرارات الذكية والتوجهات الإستراتيجية، ويبرز أثر الإدارة المالية من خلال التخطيط المالي السليم، الرقابة الدقيقة، والتحليل المالي الفعال.

#### أولاً: دور التخطيط المالي في تحقيق النجاح

يعتبر التخطيط المالي من أهم ركائز تأسيس أعمال الصغيرة، حيث يساهم في تمكين رواد الأعمال من مواجهة التحديات المالية مثل تأمين إدارة التدفقات النقدية، وتخصيص الموارد بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف. من خلال التخطيط المالي الفعال، يمكن لرواد الأعمال اتخاذ قرارات مالية ذكية، تضمن استمرار العمل وتحقيق النجاح على المدى الطويل، يعد التخطيط المالي بمثابة خارطة طريق طويلة للأموال، حيث يساعد في تحديد الموارد والأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المستقبلية للشركة.

كما يساهم التخطيط المالي في الحفاظ على استقرار التدفقات النقدية، كما يمنح المؤسسة القدرة على تصدي للالتزامات المفاجئة، سواء كنت تدير مشروعاً صغيراً أو شركة ناشئة، فإن التخطيط المالي يمكنك من متابعة الوضع المالي الحالي والتنبؤ بالمستقبل المالي، مما يعزز فرص النمو، ويساعدك على تحقيق الأهداف بفعالية، مع ضمان حماية

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الاستثمار، نستعرض ابرز النقاط حول اهمية التخطيط المالي ودوره في نجاح وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (علي ز.، 2013):

1. تحديد الأهداف المالية بدقة يساعد في توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق نتائج ملموسة، كما يمكن من قياس التقدم وتخصيص الموارد بكفاءة، مما يقلل من المخاطر ويعزز وضوح الرؤية المستقبلية.
2. الموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى تعتبر من ركائز التخطيط المالي الناجح، إذ يضمن هذا التوازن تلبية المتطلبات اليومية دون الانحلال بالطموحات المستقبلية، مما يدعم استدامة المؤسسة ونموها.
3. إدارة المخاطر والتخطيط للطوارئ مثالان عنصرا حاسما، حيث يمكن التخطيط المالي للمؤسسات من تحديد التهديدات المحتملة مسبقا، ووضع استراتيجيات للتعامل معها. بما يضمن استمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات.
4. بناء مصادر إيرادات مستدامة هو نتيجة مباشرة لقرارات استثمارية مدروسة، مما يوفر قاعدة مالية قوية تتيح للمؤسسات تحقيق النمو المتواصل.
5. تعظيم الإرباح وتقليل الالتزامات الضريبية من خلال التخطيط الضريبي السليم، حيث تساهم الاستراتيجيات المالية في خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
6. إدارة التدفقات النقدية بفعالية تمكن المؤسسة من الحفاظ على التدفقات النقدية اللازمة لمواجهة الالتزامات الفورية، والتعامل مع أي طارئ مالي، مما يدعم استقرارها ومرونتها.
7. المرونة في التخطيط المالي ضرورية في بيئة اقتصادية متقلبة، إذ يتيح التخطيط القابل للتكيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستجابة السريعة للمتغيرات. وتعديل استراتيجياتها بما يتماشى مع الواقع الجديد.
8. مراجعة الخطط المالية بشكل دوري تمكن من تقييم الأداء المالي وتعديل الخطط بما يتناسب مع التطورات، الأمر الذي يعزز فرص تحقيق الأهداف على المدى الطويل.

ثانيا: تأثير الرقابة المالية على استدامة المؤسسات

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الرقابة المالية عنصراً فعالاً يساهم في استمرارية ونجاح الشركة، حيث تساعد في ضمان الاستخدام الكفء للموارد المالية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتهدف الرقابة المالية إلى متابعة العمليات المالية والتأكد من الالتزام بالسياسات والمعايير المعتمدة، مما يساهم في الكشف عن أي تجاوزات أو انحرافات قد تؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة.

كما تشمل الرقابة المالية تحديد الأهداف المالية بدقة، وهي النتائج المحدد والقابلة للقياس التي يسعى الفرد أو المؤسسة إلى تحقيقها باستخدام الموارد المالية المتاحة، سواء كانت أهداف قصيرة أو طويلة الأجل، شخصية أو مهنية، وأهم الأهداف في الرقابة المالية والتي تؤثر على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عزة، 2024):

1. **التأكد من دقة المعلومات المالية:** تستلزم الرقابة المالية مراجعة شاملة للبيانات المالية للتأكد من أنها تعكس الواقع المالي بدقة، ويشمل ذلك التدقيق في القوائم المالية لضمان خلوها من الأخطاء أو أي تلاعب محتمل.
2. **حماية أصول المؤسسة:** تهدف الرقابة المالية إلى الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من أي اختلاس أو سرقة، من خلال تطبيق أنظمة رقابة فعالة تتحكم في الوصول إلى الأصول، إلى جانب تنفيذ إجراءات للمراجعة الداخلية المنتظمة.
3. **رفع كفاءة الأداء المالي:** تسعى الرقابة المالية إلى تحسين كفاءة العمليات المالية عبر الحد من الهدر في الموارد وتحسين آليات استخدام الأموال، ويتحقق ذلك من خلال تحليل الأداء وتحديد مجالات التحسين.
4. **دعم اتخاذ القرار الإداري:** توفير الرقابة المالية تحليلات دقيقة للبيانات المالية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة تدعم نمو الشركة واستدامتها.
5. **تحقيق الأهداف الإستراتيجية:** تعد الرقابة المالية أداة هامة لمتابعة التقدم نحو الأهداف طويلة الأجل، من خلال مراقبة الأداء المالي وتقييمه، ما يسمح بتعديل الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع التحديات والفرص.

ثالثاً- أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعد الإدارة المالية عنصراً محورياً في نجاح أي مؤسسة، إذ تهم بشكل فعال في توجيه القرارات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المالية المنشودة، ومن خلال توظيف أدوات التحليل المالي، تتمكن المؤسسات من تقييم أدائها المالي بدقة، وتحليل تدفقاتها النقدية، واكتشاف النقاط الحرجة في عملياتها، إلى جانب مقارنة أدائها بالمعايير المعتمدة في القطاع، ومن أبرز الأدوار الحيوية للتحليل المالي في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات مبنية على معلومات دقيقة ومدرسة مايلي (محمد، 2020):

1. **تقييم الأداء المالي:** يتمثل تقييم الأداء المالي عملية منهجية تهدف إلى مراجعة وتحليل الأداء المالي السابق للشركة باستخدام أدوات التحليل المالي المختلفة، ويتم ذلك من خلال دراسة القوائم المالية الرئيسية مثل الميزانية العمومية، قوائم الدخل، وقوائم التدفقات النقدية، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء، يتيح هذا التحليل للإدارة تحديد المجالات التي تحتاج تحسين، واتخاذ قرارات مستقبلية مبنية على معطيات دقيقة وسابقة، فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج تراجعاً في معدلات الربحية، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل رفع الكفاءة التشغيلية أو تقليص التكاليف.
2. **تحليل التدفقات النقدية:** يعد تحليل التدفقات النقدية من الأدوات الأساسية لفهم حركة الأموال داخل المؤسسة وخارجها، يشمل هذا التحليل دراسة التدفقات النقدية الداخلية الناتجة عن المبيعات والإيرادات، مقابل التدفقات النقدية الخارجية مثل النفقات التشغيلية والاستثمارات، ومن خلال هذا الفهم، تستطيع الشركة التأكد من توفر التدفقات النقدية اللازمة لدعم نشاطها اليومي ومشروعاتها المستقبلية، كما يساهم هذا التحليل في توجيه القرارات المالية وفقاً للقدرة على تغطية الالتزامات، مما يعزز من استقرار الوضع المالي للمؤسسة.
3. **تحديد النقاط الحرجة:** يتمثل تحديد النقاط الحرجة أحد الجوانب الجوهرية في التحليل المالي، حيث يتم التركيز على تحليل عناصر مثل تكلفة الإنتاج ومستوى الربحية، ومن خلال دراسة التكاليف الثابتة والمتغيرة، يمكن تحديد العوامل المؤثرة على الأداء المالي العام، يساهم هذا النوع من التحليل في اتخاذ قرارات تصحيحية فعالة، كإعادة تسعير المنتجات أو تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تعزيز الربحية وتقليص التكاليف.
4. **مقارنة الأداء بمعايير الصناعة:** تعد مقارنة الأداء المالي للمؤسسة بالمؤشرات والمعايير المعتمدة في قطاعها خطوة ضرورية لفهم موقعها التنافسي في السوق، تساعد هذه المقارنة في التعرف على نقاط الضعف والفرص المتاحة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال، إذا كانت

هوامش الربح ادني من المتوسط السائد في الصناعة، فقد يشير ذلك إلى الحاجة لمراجعة سياسات التسعير أو ضبط هيكل التكاليف.

5. **تحليل التكلفة والعائد:** يعتبر تحليل التكلفة والعائد أداة أساسية لتقييم مدى جدوى لاستثمارات والمشروعات الجديدة، من خلال هذا التحليل، يمكن تقدير التكاليف المرتبطة بالمشروع مقابل العوائد المحتملة، مما يساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية حول تخصيص الموارد المالية، ويسهم هذا النهج في ضمان وكفاءة استخدام الأموال المتاحة وزيادة فرص تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

6. **إدارة المخاطر المالية:** تعد أدار المخاطر المالية من المهام الأساسية التي تعتمد على التحليل المالي لتحديد وتقييم التهديدات المحتملة التي قد تؤثر استقرار الشركة، وتشمل هذه المخاطر تقلبات السوق، وارتفاع التكاليف، وتراجع الإيرادات، من خلال تبني استراتيجيات فعالة للتقليل من اثر هذه المخاطر، يمكن للمؤسسة الحفاظ على توازنها المالي على المدى البعيد، ويتطلب ذلك رصدًا مستمرًا للمؤشرات المالية وتحديث السياسات المعتمدة بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الاقتصادية.

7. **تخطيط الاستثمارات:** يسهم التحليل المالي في مساعدة المؤسسات على تحديد الفرص الاستثمارية ذات الجدوى العالي، من خلال دراسة دقيقة للعوائد المحتملة ومخاطر كل خيار استثماري، يمكن توجيه القرارات نحو المشروعات التي توفر اعلي عائد بأقل قدر من المخاطر، ويساعد هذا النهج في تعزيز قدرة الشركة على التوسع والنمو ضمن بيئة السوق التنافسية.

8. **تحليل الربحية:** يهدف تحليل الربحية إلى تقييم أداء المنتجات والخدمات المختلفة من حيث مساهمتها في تحقيق الإرباح، ويساعد هذا التحليل في توجيه الاهتمام نحو العمليات أو المنتجات التي تحقق هوامش ربح مرتفعة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات إستراتيجية، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية أو تعزيز الأنشطة التسويقية لزيادة الربحية.

9. **تقييم القدرة على التمويل:** يمثل القدرة على تمويل المشاريع جزءًا أساسيًا من التخطيط المالي السليم، ويشمل هذا التقييم تحليل مصادر التمويل المتاحة، ومدى قدرة الشركة على الاقتراض أو استقطاب الاستثمارات، استنادًا إلى هذه المعطيات يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مناسبة وتدعم تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المالية.

المطلب الثاني: نماذج نظرية لدراسات العلاقة بين الإدارة و المالية نجاح المؤسسات المتوسطة والصغيرة

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهرت عدة نماذج نظرية تساعد على فهم العلاقة بين الإدارة المالية وأداء أو نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أبرزها:

الفرع الأول: نموذج العلاقة بين التمويل و النمو

تستحضر العديد من الأدبيات التي عاجلت العلاقة بين التطور المالي والنمو الاقتصادي العمل الريادي لـ (CHUMPETER, 1991)، والذي قدم أول بيان مفصلي حول كيف تأخذ المعاملات المالية دورا مركزيا في النمو الاقتصادي. وهو لم يستعمل لهجة حديثة المعاملات المالية غير أنه استعمل المصرفي كمثال على ذلك، وبدلا من استخدام مصطلح النمو الاقتصادي تم استخدام مصطلح التنمية الاقتصادية، وقد كتب قائلا يقف "المصرفي بين أولئك الذين يرغبون في تشكيل تركيبات جديدة وأصحاب الوسائل الإنتاجية"، فهو أساسي لظاهرة التنمية... (SINHA, 2001) وقد اعتقد (SCHUMPETER, 1991) بأهمية الخدمات المالية بالنسبة للنمو الاقتصادي طالما أنها تحسن الإنتاجية من خلال تعزيز تكنولوجيا الابتكار ومساعدة أصحاب المشاريع للحصول على أفضل فرص النجاح في عملية الابتكار، كما أقر أن من شأن التطور المالي أن يسهل تعبئة الادخار المنتج، وتخصيص المواد بكفاءة، والحد من المشاكل الناجمة عن تباين المعلومات وتحسين إدارة المخاطر، وأكد كذلك أن هذه الآثار يمكن أن تخلق إطارا اقتصاديا كليا مواتيا للنمو الاقتصادي القوي (Simplice A, 2011).

وعلى الرغم من هذا تجاهلت النماذج النيوكلاسيكية للنمو دور البنوك في النمو الاقتصادي لفترة طويلة، وعلى وجه الخصوص (Solo, 1956) و (Swan, 1956) اللذين تجاهلا النظام المالي ودوره المحتمل، (OUNI M. , 2011) وقد رأينا سابقا تركيزهما على عنصر التقدم التكنولوجي كمتغير خارجي محفز على النمو الاقتصادي، وفي هذا السياق يتم عرض دراسة (Goldsmith, 1969)، والتي تعد انطلاقة الدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى دراسة (McKinnon, 1973) و (Shaw, 1973) ذلك كما يلي:

1. **GoldSmith (1969)** : والذي سعى في دراسته التي جاءت بعنوان الهيكل المالي والتنمية إلى بلوغ

ثلاثة أهداف وهي (Kunt, 2004) - (ASLI DEMIRGUC):

✓ توثيق كيفية عمل الهيكل المالي خليط الأدوات المالية، الأسواق، والوسطاء الماليين في التغيرات الاقتصادية

مثل النمو الاقتصادي، ومن ثم تتبع أثر تطور هيكل النظم المالية الوطنية في التطور الاقتصادي؛

✓ تقييم أثر التطور المالي الإجمالي - الكمية الإجمالية ونوعية الأدوات المالية، الأسواق والوسطاء الماليين على

النمو الاقتصادي، ومن ثم، محاولة الإجابة على السؤال: هل يمارس التمويل تأثيرا سببيا على النمو

الاقتصادي؟.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ تقييم ما إذا كان الهيكل المالي يؤثر على سرعة النمو الاقتصادي؟ هل تؤثر وظائف خليط الأسواق والوسطاء الماليين في الاقتصاد على التنمية الاقتصادية؟.

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، قام (Goldsmith (1969 بجمع بيانات من 35 دولة خلال الفترة 1960-1963، وتشمل هذه البيانات قيمة أصول الوسطاء الماليين كحصة من الناتج الوطني، وقد افترض أن قطاع الوسطاء الماليين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع وفرة ونوعية الوظائف المالية التي يعرضها الجهاز المالي نسبة لباقي الاقتصاد، وقد توصل إلى توثيق الارتباط الإيجابي بين التطور المالي ومستوى النشاط الاقتصادي، ومع ذلك كان Goldsmith (1969) غير قادر على تقديم المزيد من الأدلة عبر الدول بسبب عدم وجود بيانات حول تطور سوق القيم لمختلف دول العينة، وتجدد الإشارة إلى أنه قد وجهت العديد من الانتقادات الدراسة (Goldsmith (1969، والتي تعرض في النقاط التالية :

- صغر حجم العينة (35 دولة فقط) التي أجريت عليها الأبحاث.
  - غياب التحكم المنهجي في العوامل المحتملة التي يمكن أن تفسر النمو الاقتصادي.
  - غياب أي تقدير لتأثير التطور المالي على تراكم رأس المال ونمو الإنتاجية.
  - حجم الوسطاء الماليين كمقياس للتطور المالي ليس مؤشراً جيداً بما يكفي على وظائف النظام المالي.
  - لم يتم تحديد اتجاه السببية عن طريق ارتباط النظام المالي مع النمو الاقتصادي .
- وأخيراً، لم يسلط Goldsmith الضوء على مسألة ما إذا كان أو لم يكن لدى الرابطة بين المؤسسات المصرفية والأسواق المالية العاملة في الاقتصاد أثر على النمو الاقتصادي .

وبالتأكيد، فإن مساهمة Goldsmith (1969) 4 مهمة، وهذا أمر مفهوم لأن في ذلك الوقت كان الوضع لا يساعد على دراسة وافية الأساليب الإحصائية البيانات، التطورات النظرية (...).

2. (McKinnon (1973 و Shaw (1973: والذين أكدوا في أعمالهما على الدور الحاسم للسياسات

الحكومية في تعبئة المدخرات الموجهة لتمويل الاستثمار، وهما يعتقدان أن كل أشكال الرقابة العامة على السوق المالية، والمحققة عبر الأدوات الكمية الائتمان الموجه للقطاعات الإستراتيجية، نسب الاحتياطي المرتفعة أو عبر الأدوات السعرية تسقيف أسعار الفائدة، تولد حالة من "الكبت لمال" تتميز بمعدلات أسعار الفائدة الحقيقية السالبة، وانخفاض مستويات الادخار والاستثمار وبالتالي النمو (JIMBOREAN،

(4, p. 2004، وفي هذا السياق، فقد حاول الباحثان تحليل أثر الكبت المالي، والذي يعني الحفاظ على

انخفاض أسعار الفائدة والتدخل الحكومي في أنشطة البنوك، في مجال الادخار والاستثمار، فالكبت المالي

يقلل الحافز على الادخار مما يؤثر سلبا على الاستثمار والنمو، وهكذا يفضل كل من Shaw و McKinnon التحرير المالي الذي يسمح بارتفاع أسعار الفائدة مما يشجع الأسر على زيادة مدخراتهم.

وعلى ضوء هذه الدراسات النظرية، وجد حقل جديد من الأبحاث بشأن العلاقة بين التطور المالي والنمو الاقتصادي في بداية التسعينات من القرن العشرين والتي تميزت بكونها تطبيقية وباستخدامها أساليب أكثر تطوراً.

### الفرع الثاني: نموذج العلاقة بين الإدارة المالية والاستدامة

تعد الاستدامة المالية من العناصر المهمة في الاستقرار المالي، وهي متعلقة أساساً بالعجز وتمويله ونسبته إلى الدخل القومي، إذ يمثل العجز المالي أمراً واقعاً، وتمثل الاستدامة المالية الحالة التي تكون فيها الدولة قادرة على خدمة ديونها دون الحاجة لإجراء تغييرات في السياسة المالية أو التأثير في أنشطة الحكومة المختلفة، (ثامر، 2021، الصفحات 181-196)

وتجدر الإشارة إلى تعدد المفاهيم التي تناولت موضوع الاستدامة المالية بشكل واسع حيث أن هذه الأخيرة تناقش أنواع وعواقب التعديلات على السياسات المالية والتقديرات لتجنب عدم المقدرة على الوفاء بالديون، وعلى نطاق أوسع فإن تحليلات الاستدامة المالية تشتمل على نقاشات حول السياسات المالية وليس فقط الجدوى من هذه السياسات، إلا أنه يمكن القول أنها تتفق على أن الشرط الأساسي لضمان استدامة المالية العامة يتمثل في مدى قدرة الدولة على الاستمرار في تنفيذ سياسات تحددها المالية العامة التمويل برامج الإنفاق العام المختلفة دون التعرض لحالات التعثر المالي والعجز عن السداد (عادل، 2018، الصفحات 559-577)، والمقصود بذلك كله استمرار الحكومة في سياسة الإنفاق والإيرادات على المدى الطويل دون اللجوء إلى الدين العام بالإفراط بإتباع قواعد الانضباط المالي وعدم تحميل الأجيال مستقبلاً تبعات القرارات الحالية، حيث تبرز الحاجة إلى الانضباط المالي لكبح التحيز في السياسة المالية التي تترك تكاليف على الاقتصاد، (أحمد، 2018، الصفحات 102-127)

وقد ارتبط مفهوم الاستدامة المالية بقواعد الانضباط المالي وتحسين الأداء المالي لتحسين أداء التمويل المحلي (سليم، 2020)، حيث اقترحت منهجية علم القياس لتقييم القدرة المالية للموازنات المحلية عن طريق حساب مؤشر متكامل يتكون من ثلاثة مكونات القدرة المالية الاستقلال المالي والكفاية المالية مما يسمح بتحديد مشاكل الميزانيات المحلية وأسبابها (Nadiya، 2020)، وكذلك تحديد طرق إثبات كفاءة بالإضافة إلى أساليب (Nadiya، 2020)، العلاقات المالية التحليل المالي الحديثة وما تستند إليه من ضرورة تقييم الأرصدة والأصول والالتزامات الحكومية وتحليل الموازنة العامة (سليم، 2020).



## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### الفرع الثالث: خصوصيات الإدارة المالية في صناعة أعلاف الأسماك

تعد صناعة أعلاف الأسماك أحد الركائز الأساسية في سلاسل الإمداد المرتبطة بالاستزراع السمكي، حيث تمثل أكثر من 50% من إجمالي تكاليف الإنتاج في المزارع السمكية، وتواجه هذه الصناعة تحديات مالية وإدارية فريدة تتعلق بتقلب أسعار المواد الخام المستوردة، واعتمادها الكبير على العملات الأجنبية، بالإضافة إلى موسمية الطلب وصعوبة التنبؤ بالتدفقات النقدية لذا، تتطلب الإدارة المالية في هذا القطاع أدوات مرنة واستراتيجيات دقيقة لضمان استدامة العمليات وتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستقرار المالي.

#### أولاً- طبيعة التكاليف في صناعة أعلاف الأسماك (Rana & Mohammad R, 2008)

تتميز صناعة أعلاف الأسماك بهيكل تكلفة معقد يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، وتعد تكاليف المواد الخام أحد أبرز مكونات الكلفة الإجمالية، حيث تعتمد هذه الصناعة بشكل كبير على مدخلات أساسية مثل فول الصويا، الذرة، والزيوت والبروتينات الحيوانية البحرية (مثل مسحوق السمك)، وتمثل هذه المواد نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف، وقد تتغير أسعارها بشكل ملحوظ تبعاً للظروف المناخية، والطلب العالمي، والأسواق الزراعية العالمية. علاوة على ذلك، فإن الصناعة شديدة الحساسية لتقلبات أسعار الصرف، خصوصاً في الدول التي تعتمد على الاستيراد لتأمين جزء معتبر من مدخلاتها، تقلبات سعر العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية (مثل الدولار أو اليورو) تؤدي إلى عدم استقرار في هيكل التكاليف، مما يصعب من عملية التخطيط المالي والتسعيري، ويزيد من درجة المخاطر المالية المرتبطة بالإنتاج.

#### ثانياً- التحديات المرتبطة بالتدفق النقدي: (fastercapital, 4 أبريل 2025)،

(Rana & Mohammad R, 2008)

تواجه المؤسسات الناشطة في قطاع أعلاف الأسماك تحدياً مزدوجاً على مستوى التدفقات النقدية: فمن جهة، يطلب منها عادة دفع مستحقات الموردين نقداً أو بشروط دفع قصيرة الأجل، خصوصاً عند استيراد المواد الخام، ومن جهة أخرى، فإن مبيعاتها للعملاء المحليين (مزارع تربية الأسماك، مثلاً) غالباً ما تكون بنظام الدفع المؤجل (البيع الآجل)، ما ينتج فجوة زمنية بين المدفوعات والمتحصلات، هذه الفجوة تؤثر سلباً على السيولة النقدية، مما يستدعي توفير مصادر تمويل قصيرة الأجل أو اعتماد أدوات تسيير نقدي فعالة.

بالإضافة إلى ذلك، يتسم الطلب على الأعلاف بطابع موسمي يتأثر بدورات تربية الأسماك وظروف الطقس، مما ينتج تقلبات في مستويات الإنتاج والمبيعات عبر السنة، هذا التذبذب الموسمي يتطلب توفر رأس مال عامل مرناً يمكنه استيعاب الفترات التي تشهد انخفاضاً في الإيرادات مقابل ثبات أو ارتفاع في النفقات.

ثالثاً- الأدوات المالية الموصى بها لإدارة الأداء المالي في هذا القطاع (برانية، 2025):

لمواجهة هذه التحديات، يوصى باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات المالية المتقدمة التي تعزز من كفاءة اتخاذ القرار وتدعم الاستدامة المالية للمؤسسة:

- **الموازنات المرنة:** (Flexible Budgets) تعد هذه الأداة ضرورية في بيئة تتسم بعدم الاستقرار في الأسعار، حيث تتيح تعديل الفرضيات والنتائج المتوقعة حسب تغيرات السوق الفعلية، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات المفاجئة؛

- **تحليل نقطة التعادل:** (Break-even Analysis): نظراً لارتفاع التكاليف الثابتة المرتبطة بالاستثمار في معدات الإنتاج والبنية التحتية، فإن تحديد نقطة التعادل يعتبر خطوة محورية لفهم مستوى المبيعات الذي يضمن تغطية التكاليف، ومن ثم تحقيق الربحية، كما يفيد هذا التحليل في تقييم المخاطر وتحديد حجم الإنتاج الأمثل؛

- **إدارة المخزون:** (Inventory Management): نظراً لقابلية بعض المواد الخام للتلف، فإن الإدارة الرشيدة للمخزون تعد عاملاً حاسماً في تقليل الخسائر وتحقيق الكفاءة التشغيلية، تشمل هذه الإدارة التنبؤ الدقيق بالطلب، وتدوير المخزون، واستخدام نظم معلومات فعالة لمتابعة الحركة اليومية للمواد والمنتجات.

**المطلب الثالث: دراسات سابقة حول العلاقة بين الإدارة المالية و النجاح**

**الفرع الأول:** عرض لأهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين

تعد الإدارة المالية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، فيما يلي عرض لأبرز الدراسات والمذكرات التي تناولت العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح هذه المؤسسات:

1. "العلاقة بين التخطيط المالي والإدارة في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة"

د. فاطمة محمد، 2020: توضح الدراسة العلاقة المباشرة بين التخطيط المالي السليم والإدارة الفعالة في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتستعرض أهمية وجود استراتيجيات مالية واضحة ودور الإدارة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي والنمو المستدام للمؤسسات الصغيرة.

2. "التحديات المالية وإدارة الموارد في الشركات الصغيرة والمتوسطة"

د. يوسف عبد الله، 2017: يبحث البحث في التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في إدارة مواردها المالية، يتناول العوامل التي تساهم في فشل الشركات في الحفاظ على استدامتها المالية، مثل نقص التمويل، وعدم كفاءة الإدارة المالية، وغياب استراتيجيات النمو المالية.

### 3. "أثر القرارات المالية في تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة"

د. سارة علي، 2019: يركز العمل على دراسة أثر القرارات المالية التي تتخذها الإدارة على تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة، يناقش كيف تساهم القرارات المتعلقة بالاستثمار، والتمويل، والتوسع في تحقيق النمو المستدام وتحسين الأداء المالي لهذه الشركات.

### 4. "أثر الاستراتيجيات المالية على استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة"

د. خالد الزهران، 2021: يتناول هذا البحث تأثير الاستراتيجيات المالية على استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق، يوضح كيف تؤثر ممارسات الإدارة المالية مثل ضبط التكاليف، إدارة الإيرادات، والتمويل الذاتي على قدرة الشركات على الاستمرار والنمو في بيئات العمل التنافسية.

## الفرع الثاني: استخلاص النتائج النظرية من الدراسات السابقة

استناداً إلى الدراسات السابقة حول العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج النظرية التي توضح تأثير الإدارة المالية في نجاح هذه المؤسسات. وهذه النتائج تشمل:

### 1. أهمية الإدارة المالية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الإدارة المالية تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحكم في التدفقات النقدية، التخطيط المالي السليم، وإدارة الميزانيات بشكل فعال يساهم في تحسين الوضع المالي للمؤسسات، مما يعزز قدرتها على التوسع والنمو في الأسواق التنافسية.

### 2. أثر القرارات المالية على الأداء المؤسسي

القرارات المالية المدروسة والمتوازنة، مثل تحديد مصادر التمويل، تخصيص الاستثمارات، وتخطيط التوسع، تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، هذه القرارات توفر استقراراً مالياً وتساعد على تعظيم العوائد وتقليل المخاطر المرتبطة بإدارة الأموال.

### 3. تخطيط استراتيجي مالي يؤثر بشكل إيجابي على النمو

التخطيط المالي الاستراتيجي هو عامل رئيسي في تحقيق النمو المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال وضع أهداف مالية واضحة وتحديد استراتيجيات للنمو، يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تتغلب على تحديات السوق وتحقيق التوسع دون التعرض لمخاطر مالية قد تهدد استمراريتها.

### 4. التدريب الإداري وتحسين المهارات المالية

التدريب الإداري المستمر في مجال الإدارة المالية يعد ضروريا لتطوير المهارات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات التي تستثمر في تدريب الموظفين على مهارات التخطيط المالي والإدارة المالية تتمتع بقدرة أفضل على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### 5. التحديات المالية التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق النامية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق النامية العديد من التحديات المالية مثل صعوبة الوصول إلى التمويل، نقص الخبرات في الإدارة المالية، وصعوبة التكيف مع التغيرات في السوق، هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على قدرة هذه الشركات على الاستمرار والنمو، ويجب عليها تحسين إدارة الموارد المالية لمواجهة هذه المعوقات.

### 6. التوازن بين المخاطر والفرص المالية

الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على التخطيط المالي الجيد تستطيع التوازن بين المخاطر والفرص المالية، من خلال تحديد المجالات التي توفر الفرص للنمو، إلى جانب تقليل المخاطر المحتملة من خلال استراتيجيات مالية فعالة، يمكن لهذه المؤسسات أن تحقق نجاحا طويلا الأمد.

### 7. الإدارة المالية تساهم في تحسين القدرة على التنافس

المؤسسات التي تمتلك إدارة مالية فعالة وتدير مواردها المالية بشكل دقيق تتمكن من تحسين قدرتها التنافسية في السوق، قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المالية وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات يعزز مكانتها التنافسية ويساعدها على التفوق على منافسيها في بيئة العمل المتغيرة.

## خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تبين أن الإدارة المالية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة المؤسسات، لا سيما في السياق المتغير الذي تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهر التناول النظري أن نجاح هذه المؤسسات يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على تبني ممارسات مالية فعالة تتلاءم مع طبيعة نشاطها وحجم مواردها، وتبرز هذه العلاقة بوضوح في قطاع الصناعات السمكية، الذي يتسم بخصوصية مالية تتجلى في ارتفاع التكاليف وتقلبات السوق والموسمية، ما يستدعي أدوات مالية مرنة واستراتيجيات دقيقة في إدارة التدفقات النقدية والمخزون.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المالية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

---

تمهد هذه المعطيات النظرية للانتقال إلى الدراسة التطبيقية لمؤسسة "القنطرة" لإنتاج أعلاف الأسماك بولاية بسكرة، كنموذج يعكس مدى فعالية الإدارة المالية في تحقيق الاستقرار والتطور داخل صناعة حيوية تتطلب كفاءة مالية عالية واستجابة ديناميكية للمتغيرات البيئية والاقتصادية.

## الفصل الثاني:

دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة

مؤسسة القنطرة لصناعة أعلاف

الأسماك

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب التطبيقي من الدراسة الموسومة بـ "دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، من خلال دراسة حالة مؤسسة القنطرة لصناعة أعلاف الأسماك.

ويندرج هذا الفصل ضمن محاولة الربط بين الإطارين النظري والميداني، حيث يتم أولاً تقديم تعريف شامل بالمؤسسة محل الدراسة، يشمل نشأتها، طبيعة نشاطها، تنظيمها الإداري، وخصائصها الاقتصادية، كما يتناول الفصل الأدوات المنهجية المعتمدة في جمع المعلومات، ولا سيما أداة المقابلة، التي تم توظيفها لاستقصاء آراء مسؤولي المؤسسة حول مختلف الجوانب المالية والتسييرية ذات الصلة بموضوع البحث.

ويتم لاحقاً تحليل المعطيات المستخرجة من هذه المقابلة، بغرض الوقوف على مدى كفاءة الممارسات المالية داخل المؤسسة وانعكاسها على أدائها العام، ويختتم الفصل باستخلاص أبرز الاستنتاجات التي تسمح بتقييم دور الإدارة المالية كعامل محدد في نجاح واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق المحلي.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأدوات الدراسة

تعد مؤسسة القنطرة لصناعة أعلاف الأسماك من بين المؤسسات التي تنشط في مجال الصناعات التحويلية الفلاحية، حيث تعنى بإنتاج أعلاف موجهة لتربية الأسماك. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع المؤسسة وتقييم أدائها من خلال منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية النوعية، أبرزها المقابلات مع الإطارات المسيرة، وتحليل الوثائق الداخلية، فضلا عن الملاحظة الميدانية لسير النشاط الإنتاجي.

### المطلب الأول: معلومات عامة حول المؤسسة

يمثل قطاع تربية الأحياء المائية رافدا هاما من روافد الأمن الغذائي والاقتصاد الوطني، وتشهد مؤسسات إنتاج الأعلاف المائية دورا محوريا في دعم هذا القطاع وتنميته، يأتي هذا المطلب ليسلط الضوء على مؤسسة القنطرة لصناعة أعلاف الأسماك، حيث سنسعى إلى تقديم معلومات عامة وشاملة حول هذه المؤسسة الرائدة، سيتضمن ذلك استعراضا لتاريخ التأسيس، الهيكل التنظيمي، الأهداف الرئيسية، ونطاق عمل المؤسسة في مجال إنتاج وتوزيع أغذية الأسماك.

### أولا- نشأة وتطور مؤسسة Eurl El Kantara Feed

تبرز مؤسسة القنطرة فيبيد لصناعة أعلاف الأسماك كإحدى المؤسسات الصناعية الصاعدة التي تحمل في طياتها آفاقا واعدة ضمن النسيج الصناعي الجزائري المتنامي، تأسست هذه الشركة الطموحة تحت الهيكل القانوني لشركة ذات مسؤولية محدودة بشخص وحيد، حيث يضطلع السيد **بوبكر حفناوي** بدور المؤسس والمسؤول الوحيد عن مسيرتها.

تتخذ الشركة من منطقة النشاطات الكائنة في بلدية القنطرة بولاية بسكرة مركزا رئيسيا لعملياتها، حيث تمتد على مساحة إجمالية تقدر بـ 1,000 متر مربع، وقد شهد العام 2014 بداية رحلة الشركة نحو تحقيق أهدافها الصناعية، حيث انطلقت آنذاك مراحل إنجاز مشروعها الصناعي بكل جدية وتخطيط دقيق.

وبعد فترة من التأسيس والإعداد، من المزمع أن يشهد العام 2024 توسيع في إنتاج الشركة، ويرتكز نشاطها الرئيسي بشكل أساسي على صناعة أعلاف الأسماك، وهو قطاع اقتصادي يتميز بديناميكية عالية ويشهد طلبا متزايدا وملحوظا في السوق الجزائرية، مما يعكس إدراك الشركة لأهمية هذا القطاع وإمكانياته المستقبلية في تلبية احتياجات السوق المحلية والمساهمة في تطوير قطاع تربية الأحياء المائية في البلاد.



## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

وجاء تأسيس مؤسسة "القنطرة فيبيد" استجابة للحاجة المتزايدة إلى أعلاف الأسماك في الجزائر، بهدف إحلال جزء من الواردات التي تتقل كاهل الميزان التجاري الوطني، وتسعى الشركة إلى تقديم منتجات محلية عالية الجودة، بأسعار تنافسية، من خلال استخدام أحدث تقنيات الإنتاج ومعدات متطورة تضمن الدقة والفعالية، كما تضع الشركة نصب أعينها المساهمة في تعزيز الأمن الغذائي الوطني، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد من الدولة بتطوير قطاع تربية المائيات والصيد البحري كأحد ركائز الاقتصاد الفلاحي والغذائي.

يستند المصنع في سير عملياته التشغيلية على منظومة متكاملة من البنية التحتية الصناعية الحديثة والمتطورة، والتي تم تجهيزها بأحدث التقنيات والآلات المتقدمة، هذه البنية التحتية المتميزة تمنح المصنع القدرة على تحقيق طاقة إنتاجية يومية تتسم بالكفاءة العالية، حيث تتراوح كمية الأعلاف السمكية المنتجة يوميا ما بين ستين (60) وثمانين (80) قنطارا، وباحتساب هذه الوتيرة الإنتاجية اليومية، فإن المصنع يتمكن من الوصول إلى معدل إنتاج شهري يقدر بحوالي ألف وخمسمائة وأربعين (1,540) قنطارا من أعلاف الأسماك عالية الجودة.

ويعتبر هذا المستوى الإنتاجي الهام بمثابة رافد أساسي لتلبية جزء كبير وملمووس من الاحتياجات المتزايدة للسوق المحلية من أعلاف الأسماك، وتتركز أهمية هذا الإنتاج بشكل خاص في مناطق الشرق الجزائري والجنوب الشرقي من البلاد، حيث تمثل هاتان المنطقتان النطاق الجغرافي الرئيسي الذي يستهدفه المصنع بعمليات التوزيع والتسويق لمنتجاته، ويسعى المصنع من خلال هذا الانتشار الاستراتيجي إلى تعزيز حضوره في السوق وتلبية احتياجات مربّي الأسماك في هذه المناطق الحيوية.

تضع الشركة معيار الجودة في صميم عملياتها التشغيلية واستراتيجياتها الإنتاجية، مؤكدة على أهميته القصوى في جميع مراحل دورة حياة المنتج، ويتجلى هذا الاهتمام بشكل خاص في الدقة المتناهية التي توليها الشركة لتركيب الأعلاف، حيث يتم تصميمها بعناية فائقة لضمان تحقيق أقصى استفادة غذائية للأسماك، ولا يقتصر الأمر على التركيبة فحسب، بل يمتد ليشمل الرقابة الصارمة والمستمرة على جميع جوانب عملية التصنيع، بدءا من استلام المواد الخام وصولا إلى المنتج النهائي الجاهز للتعبئة والتوزيع.

وفي سبيل تحقيق هذه المعايير الرفيعة، تعتمد الشركة على منهجية دقيقة في اختيار المواد الأولية، حيث تخضع هذه المواد لعمليات فحص وتقييم شاملة ومستفيضة للتأكد من مطابقتها لأعلى المعايير العلمية والغذائية، يتم اختيار الموردين بعناية فائقة بناء على سمعتهم وموثوقيتهم وقدرتهم على توفير مواد خام عالية الجودة باستمرار، ويهدف هذا النهج إلى توفير أعلاف متوازنة ومتكاملة من الناحية الغذائية، تلبي بشكل دقيق الاحتياجات المتغيرة للأسماك في مختلف مراحل نموها، بدءا من مرحلة اليرقات الحساسة وصولا إلى مرحلة النمو الكامل والإنتاج.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

إضافة إلى ذلك، تستند الشركة إلى رأس مال بشري مؤهل ومتخصص، يمثل ركيزة أساسية في ضمان جودة منتجاتها وكفاءة عملياتها، يضم فريق العمل نخبة من الخبراء والفنيين والإداريين الذين يمتلكون خبرات عميقة ومتراكمة في مجال التصنيع الغذائي بشكل عام وصناعة الأعلاف السمكية بشكل خاص، يتمتع هؤلاء الكفاءات بمعرفة واسعة بأحدث التقنيات والممارسات الصناعية، ويساهمون بشكل فعال في تسيير وحدات الإنتاج بكفاءة عالية، وضمان تطبيق أعلى معايير الجودة والسلامة الغذائية في جميع مراحل الإنتاج.

يوفر المصنع فرص عمل مباشرة لعدد من الكفاءات المحلية، حيث يضم فريقه 15 عاملاً دائماً، إضافة إلى 8 عمال متعاقدين، ما يساهم في دعم التشغيل المحلي ورفع مستوى التنمية الاقتصادية في المنطقة، وتعمل الإدارة على تطوير قدرات العمال من خلال التدريب المستمر، لضمان التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في خطوط الإنتاج.

كما بلغت التكلفة الإجمالية لهذا المشروع الاستثماري الضخم ما يقارب 4.2 مليار سنتيم جزائري، وهو ما يعادل مبلغاً هاماً قدره 42 مليون دينار جزائري (42,000,000.00 دج)، هذا المبلغ الكبير يعكس بوضوح مدى التزام المستثمر ورغبته الأكيدة في توفير كافة الموارد والإمكانات الضرورية لضمان إطلاق وتشغيل المصنع بأعلى مستويات الجودة والكفاءة، ويظهر هذا الإنفاق الاستثماري الهام نظرة استشرافية واهتماماً دقيقاً بأدق التفاصيل لتهيئة بيئة عمل مثالية تساهم في تحقيق أهداف المصنع بكفاءة وفعالية عالية.

تضع الشركة على رأس أولوياتها استهداف شريحة واسعة ومتنوعة من الفاعلين الرئيسيين والفرعيين النشطين في قطاع الأعلاف، وذلك في إطار إستراتيجية تسويقية شاملة ومدروسة، يتضمن هذا الاستهداف الدقيق مزارع تربية الأسماك على اختلاف أحجامها وأنواعها، حيث تمثل هذه المزارع قاعدة استهلاكية هامة لمنتجات الشركة من الأعلاف المتخصصة التي تلبي الاحتياجات الغذائية المتنوعة للأسماك في مراحل نموها المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، تركز الشركة جهودها التسويقية على محلات الجملة والتجزئة المتخصصة في بيع الأعلاف، باعتبارها قنوات توزيع حيوية وفعالة للوصول إلى صغار المربين والمستهلكين النهائيين، وتسعى الشركة إلى بناء علاقات تجارية قوية ومستدامة مع هذه المحلات، وتقديم الدعم اللازم لها لضمان عرض منتجاتها بشكل جذاب وفعال.

كما تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالتعاون مع الوكلاء ومندوبي التوزيع المنتشرين في مختلف المناطق الجغرافية، حيث يمثل هؤلاء الشركاء الإستراتيجيون ذراعاً أساسياً للشركة في توسيع نطاق تغطيتها السوقية والوصول إلى شرائح

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

جديدة من العملاء، وتسعى الشركة إلى تزويد هؤلاء الوكلاء والمندوبين بالمعرفة والتدريب اللازمين حول منتجاتها ومزاياها التنافسية، بالإضافة إلى توفير الحوافز المناسبة لتحقيق أهداف التوزيع المشتركة.

وتطمح الشركة من خلال هذه الإستراتيجية التسويقية المتكاملة إلى بناء شبكة توزيع قوية وفعالة تتميز بقدرتها العالية على الوصول إلى مختلف الزبائن المستهدفين في الوقت المناسب وبالشكل الذي يلبي احتياجاتهم المتنوعة من حيث الكميات المطلوبة، وتنوع المنتجات، وسرعة الاستجابة لطلباتهم، إن تحقيق هذه الغاية يمثل ركيزة أساسية في سعي الشركة نحو ترسيخ مكانتها في السوق كمورد موثوق لمنتجات ذات جودة عالية، وبناء سمعة طيبة تعزز من ولاء العملاء وتضمن النمو المستدام لأعمالها على المدى الطويل.

كما لا يقتصر على كونها وحدة إنتاجية ضخمة للأعلاف، بل تضم تحت مظلتها منظومة متكاملة من الوحدات الصناعية المتخصصة، فنجد فيه مصنعا متطورا لصناعة العلف، والذي يركز على إنتاج خلطات علفية متوازنة وغنية بالفيتامينات والمعادن الضرورية لتغذية صحية ومثالية للحيوانات.

إلى جانب ذلك، يحتضن المجمع مصنعا متخصصا في إنتاج الشعير العلفي، الذي يعتبر مكونا حيويا في تغذية العديد من أنواع الماشية، لما يتميز به من قيمة غذائية عالية وسهولة هضمه، ويكتمل هذا التكامل بوجود مصنع لإنتاج الأدوية البيطرية، مما يضمن توفير المستلزمات العلاجية والوقائية اللازمة للحفاظ على صحة القطعان وتقليل الأعباء على المربين.

وباعتباره أحد أكبر الوحدات الصناعية المتخصصة في إنتاج الأعلاف الحيوانية على مستوى ولاية بسكرة، فإن هذا المجمع يحمل على عاتقه مسؤولية كبرى في تلبية الطلب المتزايد على الأعلاف عالية الجودة، ومن المتوقع أن يلعب دورا محوريا واستراتيجيا في تنظيم وتأمين إنتاج الأعلاف على الصعيد الوطني، وذلك من خلال الاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق الوطنية المتنوعة.

هذا الدور المحوري يمتد ليشمل جميع مراحل تسويق وتوزيع الأعلاف، بدءا من الإنتاج والتعبئة والتغليف، وصولا إلى إيصالها إلى المربين والمستهلكين في مختلف أنحاء البلاد، ومن شأن هذا التكامل الصناعي أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الأعلاف، وتقليل الاعتماد على الاستيراد، وبالتالي تعزيز الأمن الغذائي والاقتصادي للبلاد، إن وجود مثل هذا المجمع الصناعي المتكامل يمثل خطوة هامة نحو تطوير قطاع الثروة الحيوانية وتنميته بشكل مستدام وفعال.

كما تعد أعلاف الأسماك المضغوطة التي تحمل العلامة التجارية "فيد" خيارا استراتيجيا ومتميزا لمزارع تربية الأحياء المائية، وذلك لما تتمتع به من منظومة خصائص متكاملة تجعلها تتجاوز مجرد كونها غذاء للأسماك، فهي تمثل

حالا شاملا يجمع بين تحقيق أعلى معايير الجودة الغذائية والالتزام الراسخ بالاستدامة البيئية، وهو ما ينعكس إيجابا على دورة حياة الأسماك وإنتاجية المزرعة ككل، هذه الأعلاف مصممة بدقة متناهية لتوفير توليفة غذائية متوازنة تلبي بشكل أمثل الاحتياجات الفسيولوجية والنمائية للأسماك في مختلف مراحل حياتها، بدءا من اليرقات الصغيرة وصولا إلى الأسماك البالغة الجاهزة للتسويق، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق نمو طبيعي ومتسارع، وبالتالي تعزيز كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل.

في صميم هذه الميزات، يبرز التوازن الدقيق للمكونات الغذائية كحجر الزاوية في تركيبة أعلاف "فيد"، يتم تصنيع هذه الأعلاف بناء على أسس علمية وتغذوية دقيقة، حيث تدرس الاحتياجات البيولوجية لكل مرحلة نمو للأسماك بعناية فائقة ونتيجة لذلك، يتم تضمين نسب مثالية من البروتينات عالية الجودة، والكربوهيدرات سهلة الهضم، والدهون الأساسية، والفيتامينات الضرورية، والمعادن الهامة، هذا التوازن الغذائي الشامل يضمن حصول الأسماك على جميع العناصر اللازمة لنمو صحي وقوي، وتكوين هيكل عظمي متين، وتطوير عضلات قوية، وتعزيز جهازها المناعي وبالتالي، يلاحظ مربو الأسماك نموا طبيعيا وسريعا للأسماك دون الحاجة إلى اللجوء إلى مكملات غذائية إضافية، مما يبسط عملية التغذية ويقلل من مخاطر الاختلالات الغذائية.

وعلى صعيد آخر، تتبنى "فيد" رؤية مستقبلية تركز على الاستدامة البيئية كأولوية قصوى في عمليات إنتاج الأعلاف، يتم اختيار المكونات الخام بعناية فائقة لضمان نقائها وخلوها من أي ملوثات ضارة قد تؤثر على صحة الأسماك أو البيئة المائية، هذا الالتزام بالجودة البيئية يجعل أعلاف "فيد" خيارا مسؤولا وصديقا للبيئة، حيث تساهم في الحفاظ على سلامة النظام البيئي المائي، ومن الملاحظات الهامة في هذا السياق أن هذا العلف لا يترك أي رواسب سوداء أو مواد ضارة في المياه، مما يحافظ على نظافة الأحواض أو البيئة المائية الطبيعية التي تربي فيها الأسماك، هذه الخاصية تقلل بشكل كبير من نسب التلوث التي قد تؤثر سلبا على صحة الكائنات الحية المائية الأخرى وتساهم في الحفاظ على جودة المياه على المدى الطويل.

أما فيما يتعلق بالثبات الفيزيائي في الماء، فتمتيز أعلاف "فيد" بقدرة استثنائية على الحفاظ على شكلها وتماسكها لفترات زمنية طويلة قد تمتد لأكثر من 24 ساعة دون أن تبدأ في التحلل أو التفتت، هذه الميزة الهامة تضمن بقاء العلف متاحا للأسماك لفترة كافية لتناول الكميات المطلوبة، خاصة في أنظمة التربية التي قد تستغرق فيها الأسماك وقتا أطول في التغذية بالإضافة إلى ذلك، يساهم هذا الثبات العالي في تقليل الفاقد من العلف الناتج عن التحلل السريع، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف، كما أن الحفاظ على سلامة العلف في الماء يقلل من إنتاج الفضلات العضوية الناتجة عن تحلل العلف، وبالتالي يساهم بشكل مباشر في الحفاظ

على جودة المياه وتقليل الحاجة إلى تغيير المياه بشكل متكرر، مما يوفر الوقت والجهد ويحسن من الظروف البيئية للأسماك.

وتعتبر نسبة البروتين المثالية في أعلاف "فيد"، والتي تتراوح بين 32% و 45%، من العوامل الحاسمة التي تدعم النمو الصحي والسريع للأسماك، هذه النسبة تمثل تركيزا بروتينيا مدروسا بعناية لتلبية المتطلبات الأساسية لنمو الأنسجة وتكوين العضلات لدى مختلف أنواع الأسماك وفي مراحل النمو المختلفة، البروتين هو اللبنة الأساسية في بناء جسم السمكة وتطورها، وتوفير هذه النسبة المثالية يضمن حصول الأسماك على الكمية الكافية لبناء عضلات قوية وصحية، مما يعزز من جودة الإنتاج النهائي ويزيد من متوسط الوزن المكتسب في فترة زمنية أقصر، وهو ما ينعكس إيجابا على ربحية المزرعة.

أخيرا، تبرز التشكيلة الواسعة والمتنوعة لمنتجات "فيد" كأحدى نقاط القوة الرئيسية، تقدم "فيد" مجموعة شاملة من أنواع الأعلاف المصممة خصيصا لتلبية احتياجات أنظمة التربية المختلفة وأنواع الأسماك المتنوعة، سواء كانت المزرعة تعتمد على نظام التربية باستخدام العلف العائم الذي يطفو على سطح الماء، وهو مثالي للأسماك التي تتغذى من السطح، أو العلف الغاطس الذي يستقر في القاع، والمناسب للأسماك التي تتغذى في الطبقات السفلى من الحوض، فإن "فيد" توفر المنتج الأمثل، هذا التنوع يمنح مربّي الأسماك مرونة كبيرة في اختيار النوع الأنسب لسلوك التغذية وأنواع الأسماك التي يقومون بتربيتها، مما يضمن حصول جميع الأسماك على التغذية الكافية ويحسن من كفاءة عملية التغذية بشكل عام.

### ثانيا- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعكس الهيكل التنظيمي المعروض تركيبة مؤسسية دقيقة تهدف إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية والفنية والإنتاجية.

يتربع المدير العام على قمة الهرم التنظيمي، حيث يتولى الإشراف المباشر على كافة المصالح والوحدات التابعة له، مع الاستعانة بوحدة الأمانة التي تقوم بدور إداري مساعد يشمل تنظيم المراسلات، الاجتماعات، وجدولة الأعمال.

من بين المصالح الرئيسية التي ترتبط بالمدير، نجد مصلحة الإدارة المالية، والتي تنقسم إلى قسمين أساسيين هما : المحاسب المسؤول عن تسيير الحسابات والمعاملات المالية للمؤسسة، ومصلحة المستخدمين التي تتكفل بإدارة الموارد البشرية من توظيف وتسيير أجور وتنظيم المسارات المهنية للعمال.

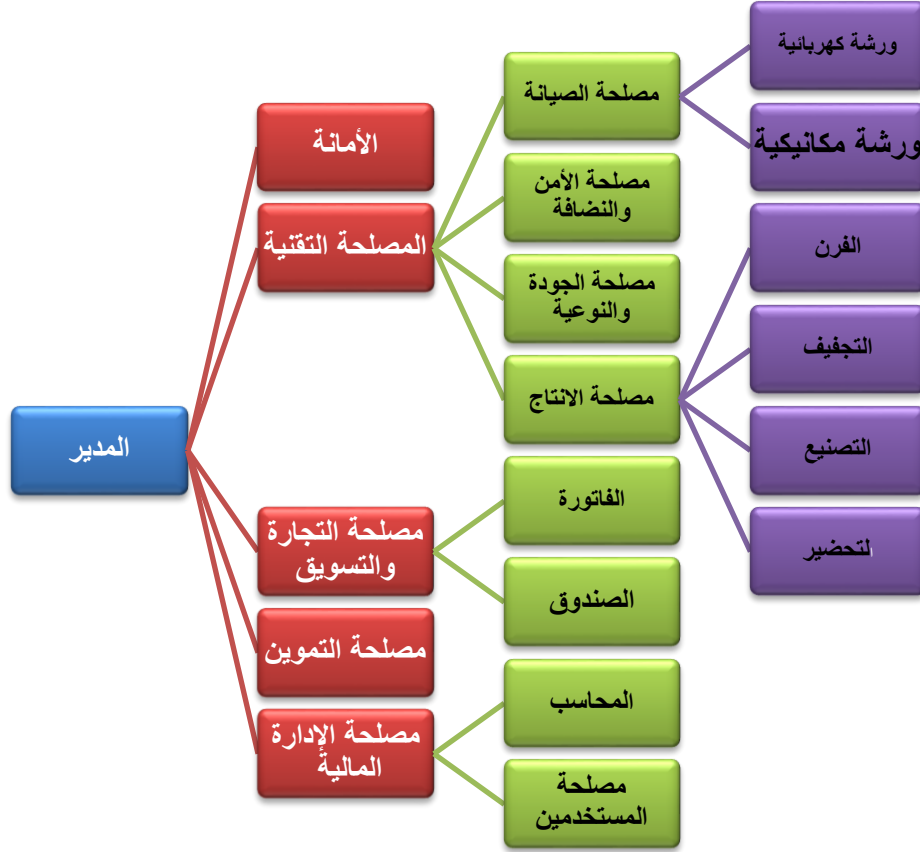
كما تلعب مصلحة التموين دورا محوريا في تسيير عملية التزود بالمواد الأولية والمستلزمات الضرورية لضمان استمرارية النشاط الإنتاجي، حيث تتكفل بالبحث عن الموردين، وإدارة المخزون، أما مصلحة التجارة والتسويق، فهي تهتم بتسويق منتجات المؤسسة، وتضم قسمين أساسيين هما الفاتورة لإعداد ومتابعة الفواتير التجارية، والصندوق لتسيير التحصيلات المالية وإيرادات المبيعات.

تعد المصلحة التقنية من أهم المكونات في هذا الهيكل، حيث توفر الدعم الفني والصيانة للمعدات والآلات، وهي تتفرع إلى ثلاث مصالح فرعية: مصلحة الصيانة التي تنقسم بدورها إلى ورشة كهربائية وورشة ميكانيكية، إضافة إلى مصلحة الأمن والوقاية التي تهتم بتطبيق معايير السلامة المهنية، ومصلحة الجودة والنوعية التي تشرف على مراقبة جودة المنتجات وضمان مطابقتها للمعايير المعتمدة.

في قلب الهيكل التنظيمي، نجد مصلحة الإنتاج، والتي تمثل الجهة التنفيذية المسؤولة عن العملية التصنيعية من البداية إلى النهاية، تتفرع هذه المصلحة إلى عدة مراحل تشغيلية منظمة تشمل: (التحضير) تجهيز المواد الأولية)، (التصنيع) إنتاج المادة الرئيسية، (التغليف) تعبئة المنتج)، وأخيرا الفرن الذي يرجح استخدامه في عمليات المعالجة الحرارية أو التجفيف، حسب طبيعة المنتج.

هذا التقسيم يبرز توزيعا وظيفيا واضحا داخل المؤسسة، يسمح بتحقيق الكفاءة التشغيلية والتنظيم الفعال، من خلال ترابط الأدوار والتكامل بين المصالح المختلفة، بما يدعم تحقيق الأهداف العامة ويعزز من فعالية الأداء المؤسسي.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القنطرة فيبيد لصناعة أعلاف الأسماك- بسكرة -



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة الخطوة الجوهرية في عملية جمع بيانات دقيقة، ويتضمن ذلك تحديدا واضحا للمجتمع الإجمالي والوحدة الفردية التي سيستهدف استجوابها، أي اختيار الوحدة الإحصائية الملائمة لتلقي الاستبيان وتحديد آلية استرجاعه لضمان تمثيلها الأمثل لمجتمع الدراسة.

الفرع الأول: حدود الدراسة الميدانية

**1- المجال البشري:** استهدفت الدراسة كل من المدير العام والمدير المالي، والمسؤول عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة القنطرة فيبيد لصناعة أعلاف الأسماك بولاية بسكرة.

وتم اختيار عينة صغيرة نظرا بصغر حجم المؤسسة محل الدراسة، وقلة عدد العاملين فيها، مما جعل من الأنسب الاعتماد على عدد محدود من المفردات القادرة على تقديم معلومات دقيقة وذات صلة مباشرة بموضوع الإدارة المالية، مع التركيز على الجودة والعمق في جمع البيانات بدل التوسع الكمي، في ظل محدودية الوقت والإمكانيات.

**2- المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على عمال مؤسسة القنطرة فيبيد لصناعة أعلاف الأسماك بولاية بسكرة.

**3- المجال الزماني:** نفذت الدراسة المسحية خلال الفترة الممتدة من بداية العمل الميداني حتى استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وصولا إلى استخلاص النتائج والإجابة عن التساؤلات المطروحة للتحقق من فرضيات الدراسة، وقد استغرقت الدراسة الفترة الزمنية 2025 وقسمت إلى أربع مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** وهي الخطوة الأساسية في الدراسة الميدانية، حيث بدأنا بالاتصال بميدان البحث لتكوين فكرة عامة عن المنطقة المختارة للعينه، تضمنت هذه المرحلة مقابلات واتصالات مع مسؤولي المؤسسة بولاية بسكرة، وزيارات استطلاعية لها من أجل الحصول على موافقتها.

- **المرحلة الثانية:** تم تخصيص هذه المرحلة لإعادة صياغة الاستمارة المعدة لمسؤولي هذه المؤسسة والتي تم تحديدهم سابقا وتجهيزها بشكل نهائي، كما تضمنت تحديد أسئلة المقابلة بدقة أكبر بناء على نتائج دراسات السابقة.

- **المرحلة الثالثة:** خلال هذه المرحلة، تم إجراء مقابلة ميدانية مع مسؤولين الذين شملتهم الدراسة في ولاية البسكرة وبضبط مؤسسة قنطرة فود لإنتاج علف الأسماك، وهي المؤسسات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى علاوة على ذلك، تم إجراء مقابلات مع العديد من مسؤولي هذه المؤسسة واستمرت هذه المرحلة:

- **جدول 2 : مراحل إجراء المقابلة مع مسؤولي مؤسسة القنطرة فيبيد لصناعة أعلاف الأسماك - بسكرة -**



## الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

الأدوات المستخدمة	المحور الرئيسي	المدة	الجهة المقابلة	التاريخ
تسجيل صوتي، وثائق مؤسسة	التحديات العامة وخطط النجاح	ساعة ونصف	المدير العام	10/04/2025
ملاحظات ميدانية +تسجيل صوتي	الإدارة المالية وتحدياتها	45دقيقة	مدير الإنتاج	25/04/2025
استبيان مكتوب	التخطيط الاستراتيجي	ساعة	مسؤول التخطيط الاستراتيجي	04/05/2025

- المرحلة الرابعة: تم تفريغ المقابلة وتحليلها مع الوثائق التي تم منحها لنا من قبل المؤسسة، ثم خضعت البيانات المستخلصة للتحليل والتفسير بغرض التحقق من فرضيات الدراسة وقد استغرقت أكثر من شهر.

### الفرع الثاني: تصميم استمارة المقابلة

تم اختيار المقابلة كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية نظرا لشيوعه واعتماد الباحثين عليه بكثرة، وقد تم إعداد استبيان المقابلة بالاستفادة من دراسات مشابهة وقريبة من موضوع الدراسة، حيث استخدمت استبيانات الدراسات السابقة لتحديد العناصر الأساسية للمفهومين وتصميم الشكل الأولي للاستبيان لمقابلة ، بالاعتماد على الدراسات النظرية وما يخدم أهداف البحث.

تكونت الاستمارة من ثلاث أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: الأسئلة الموجهة للمدير العام

المحور الأول: معلومات عامة عن المؤسسة

الأسئلة المفتوحة:

1. ما هو مجال عملكم في المؤسسة ؟

2. كيف جاءت فكرة إنشاء المؤسسة؟

3. ما هو الهدف الرئيسي من نشاط المؤسسة؟

**الأسئلة المركزة:**

4. هل المؤسسة ملكية فردية أم هناك شركاء؟

5. ما هي أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

**المحور الثاني: التحديات العامة**

**الأسئلة المفتوحة:**

6. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة؟

7. كيف ترون واقع المؤسسات في الجزائر؟

**المحور الثالث: النجاح والخطط المستقبلية**

**الأسئلة المفتوحة:**

8. ما هي مؤشرات النجاح التي تعتمدون عليها؟

9. ما هي العوامل التي تعتقدون أنها ساهمت بشكل أكبر في نجاح المؤسسة؟

10. ما هي الخطط المستقبلية لتوسيع نشاط المؤسسة؟

**الجزء الثاني: الأسئلة الموجهة للمدير المالي**

**المحور الأول: الإدارة المالية في المؤسسة**

**الأسئلة المفتوحة:**

11. ما هي مصادر التمويل الرئيسية للمؤسسة؟

12. كيف تقومون بإعداد الميزانية والخطط المالية؟

13. ما هي الأدوات المالية التي تستخدمونها لإدارة الموارد المالية؟

الأسئلة المركزة:

14. ما هي نسبة الربحية التي حققتها المؤسسة في العام الماضي؟

15. هل لديكم خطة مالية واضحة تتضمن تقديرات دقيقة للتمويل والتكاليف؟

المحور الثاني: التحديات المالية

الأسئلة المفتوحة:

16. ما هي التحديات المالية الرئيسية التي تواجهها المؤسسة؟

17. كيف تتعاملون مع نقص التمويل أو صعوبة إدارة التدفقات النقدية؟

18. ما هي النسب المالية التي تعتمدون عليها لقياس الأداء المالي؟

19. كيف تقومون بإدارة المخاطر المالية؟

المحور الثالث: العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسة

الأسئلة المفتوحة:

20. كيف ساهم التخطيط المالي في تحقيق النجاح للمؤسسة؟

21. هل يمكن أن نعطينا مثالا على قرار مالي ساهم في تحسين أداء المؤسسة؟

22. كيف تؤثر الإدارة المالية على القدرة التنافسية للمؤسسة؟

المحور الرابع: البيانات المالية واتخاذ القرارات

الأسئلة المفتوحة:

23. كيف تساعد البيانات المالية على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة؟

24. ما هي أفضل الممارسات لتحسين الأداء المالي في المؤسسة؟

25. كيف يتم تقييم الوضع المالي للمؤسسة من حيث السيولة والربحية؟

26. ما هي أهمية إدارة التدفق النقدي في المؤسسة؟.

27. كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز الأداء المالي؟

28. ما هي أفضل تطبيقات إدارة النفقات لشركات؟

الجزء الثالث: الأسئلة الموجهة لمسؤول عن التخطيط الاستراتيجي

المحور الأول: الخطط المستقبلية

الأسئلة المفتوحة:

29. ما هي الخطط المستقبلية لتوسيع نشاط المؤسسة؟

30. كيف يمكن للدعم الحكومي أو المؤسسات الأخرى مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

الأسئلة المركزة:

30. ما هي المدة الزمنية المحددة لتحقيق خطط التوسع؟

الفرع الثالث: منهجية الدراسة

تبنت دراستنا الحالية المنهج الوصفي التحليلي لما يتميز به من قدرة فريدة على خدمة طبيعة وأهداف البحث. يركز هذا المنهج على التوثيق الدقيق والشامل لحقائق وخصائص الظاهرة قيد الدراسة، ويهدف إلى تقديم وصف واقعي ومفصل لها في بيئتها. إن أهمية المنهج الوصفي التحليلي تكمن في كونه حجر الزاوية في البحث العلمي، حيث يوفر الإطار المنهجي اللازم لجمع البيانات ذات الصلة وتنظيمها وتحليلها بعمق، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث وإيجاد حلول عملية ومنطقية للمشكلة البحثية.

المبحث الثاني: تفرغ وترتيب نتائج المقابلة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معمق لأجوبة كل من المدير العام والمدير المالي والمسؤول عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة تعمل في مجال صناعة أعلاف الأسماك، من خلال استعراض وتحليل رؤاهم وتوجهاتهم، نسعى إلى فهم شامل للتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة، وتقييم مدى توافق استراتيجياتها مع متطلبات السوق وتطلعات النمو.

سيتناول التحليل جوانب متعددة تشمل رؤية المدير العام للمستقبل وتوجهات النمو، والاعتبارات المالية التي يطرحها المدير المالي لضمان الاستدامة والربحية، بالإضافة إلى الخطط الإستراتيجية التي يضعها مدير التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، إن فهم وجهات النظر المتكاملة لهؤلاء القادة الرئيسيين سيوفر رؤية قيمة حول آفاق المؤسسة وقدرتها على التكيف والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لصناعة أغذية الأسماك.

### المطلب الأول: أسئلة موجه للمدير العام للمؤسسة

نسعى من خلال أسئلتنا إلى استكشاف الرؤية التي انطلقت منها هذه المبادرة، والتحديات التي واجهت رحلة التأسيس، والخطط الطموحة التي يحملها للمستقبل، كما إنها فرصة فريدة للتعلم في العقلية القيادية التي تقف وراء هذا النجاح.

### المحور الأول: معلومات عامة عن نشاط المؤسسة

#### 1- طبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة

تعد المؤسسة العاملة في قطاع أعلاف الأسماك من بين المشاريع الصناعية التي تستهدف تلبية احتياجات قطاع تربية الأحياء المائية، حيث تركز على إنتاج الأعلاف المتخصصة التي تساهم في تحسين جودة نمو الأسماك. وتستند هذه الصناعة إلى تقنيات متقدمة ومؤشرات علمية تهدف إلى تحسين كفاءة الإنتاج، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق الوطني.

تتميز المؤسسة بهيكل صناعي متكامل يشمل عدة مصانع متخصصة تساهم في ضمان الجودة العالية للمنتجات النهائية وتلبية مختلف احتياجات السوق، حيث تشمل عملياتها على:

- مصنع لإنتاج الأعلاف الغنية بالفيتامينات والعناصر المغذية اللازمة لتحقيق نمو صحي للأسماك.
- مصنع لإنتاج الشعير العلفي الذي يستخدم في صناعة الأعلاف الحيوانية.
- مصنع لإنتاج الأدوية البيطرية الخاصة بصحة الأحياء المائية، مما يعكس التوجه الشامل للمؤسسة لدعم وتطوير قطاع تربية الأسماك وصحة الأحياء المائية.

#### 2- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة

تعكس الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة توجهها طويل المدى يهدف إلى تعزيز حضورها في السوق المحلي والتوسع في أسواق أخرى من خلال توفير منتجات محلية منافسة قادرة على تحقيق الجودة المرجوة بتكلفة أقل مقارنة بالمنتجات المستوردة. إن هذا التوجه يتماشى مع الاستراتيجيات الوطنية التي تهدف إلى تعزيز الإنتاج المحلي وتقليل الاعتماد على الاستيراد في قطاع الأعلاف.

بفضل هذا التكامل الصناعي، تكتسب المؤسسة القدرة على تقديم حلول مبتكرة في مواجهة تحديات السوق، مما يعزز من قدرتها على المنافسة ويضعها في موقع ريادي في السوق المحلي. كما أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نطاق أنشطتها المستقبلية بما يتناسب مع التوجهات الإستراتيجية للدولة في القطاع الفلاحي.

### 3- الدوافع وراء تأسيس المؤسسة

تم تأسيس هذه المؤسسة استجابة للعديد من التحديات التي يواجهها السوق الوطني في قطاع أعلاف الأسماك، خاصة في ظل نقص العلف المحلي. وقد تم تصميم فكرة المشروع لتلبية الحاجة الملحة إلى إنتاج محلي من أعلاف الأسماك التي تنافس المنتجات المستوردة، مما يساهم في تقليل تكاليف الإنتاج المحلية وزيادة القدرة التنافسية للقطاع.

علاوة على ذلك، يعكس تأسيس المؤسسة رؤية اقتصادية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في هذا القطاع، من خلال تحسين الجودة وتقليل تكاليف الإنتاج عبر استيراد المدخلات بكفاءة أعلى. وقد تم استخدام التقنيات الحديثة في تصنيع الأعلاف لضمان تحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد، مما يساهم في تقليص الاعتماد على الاستيراد.

### 4- الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تكمن الأهداف الأساسية للمؤسسة في تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في مجال أعلاف الأسماك، والمساهمة في سد الفجوة بين العرض والطلب في السوق المحلي. كما تسعى المؤسسة إلى تقليص الاعتماد على الاستيراد من خلال توفير منتجات محلية ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، مما يساهم في تقليل فواتير الاستيراد وتعزيز الاستدامة الاقتصادية.

تسعى المؤسسة إلى تعزيز دورها في السوق الوطني، بالإضافة إلى تقديم بدائل محلية لمنتجات الأعلاف المستوردة، مما يعزز من القدرة التنافسية لها ويساهم في تحقيق الأمن الغذائي على المستوى الوطني.

## 5- الهيكل القانوني والإداري

تعمل المؤسسة في إطار شركة ذات مسؤولية محدودة (Sarl) ، مما يضمن مرونة إدارية ومالية في اتخاذ القرارات وتوزيع الأرباح. يتميز هذا الهيكل الإداري بكونه **شخصيا بالكامل** حيث يمتلك المالك السيطرة الكاملة على شؤون المؤسسة المالية والإدارية.

هذا الهيكل يمكن المالك من اتخاذ قرارات سريعة و مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات السوقية والمالية، مما يمنح المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق. كما يوفر هذا الهيكل مسؤولية محدودة للمالك في إطار الضوابط القانونية المعمول بها.

## 6- آلية اتخاذ القرارات المالية

في هذا النوع من الهيكل الإداري، يتم اتخاذ جميع القرارات المالية بشكل مركزي، حيث يظل المالك صاحب القرار الوحيد في مجالات التمويل، والاستثمار، وتخصيص الموارد. هذه المرونة تتيح للمؤسسة استجابة سريعة للتغيرات الاقتصادية والتقنية، مما يعزز من قدرتها على التوسع والابتكار.

ومع ذلك، يتطلب هذا النظام مستوى عال من الكفاءة الإدارية حيث يتحمل المالك المسؤولية الكاملة عن سلامة القرارات المالية ونجاحاتها. وتقتضي هذه المسؤولية التزاما دقيقا بالإجراءات القانونية والمحاسبية لضمان استدامة المؤسسة في المدى الطويل.

## 7- التحديات المالية والمسؤولية المرتبطة بها

على الرغم من المرونة التي يوفرها الهيكل الإداري، إلا أن المسؤولية المالية الكبيرة الملقاة على عاتق المالك تتطلب قدرة عالية على التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية السليمة، بما يعزز من استقرار المؤسسة في مواجهة التحديات الاقتصادية. يشمل ذلك القدرة على إدارة التدفقات النقدية بكفاءة وتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية، لا سيما في ظل التغيرات المستمرة في الأسعار لعالمية للمواد الخام وتقلبات السوق المحلية.

## المحور الثاني: التحديات العامة

### أولاً- التحديات العامة والإنتاجية:

#### 1. ندرة المادة الأولية الأساسية (طحين السمك):

- تعاني المؤسسة من صعوبات كبيرة في تأمين طحين السمك، الذي يعد مكوناً أساسياً في صناعة أعلاف الأسماك، ويتميز بندرته على المستويين المحلي والدولي؛
- تقدر الفجوة بين العرض والطلب في الجزائر على طحين السمك بأكثر من 60%، ما يؤدي إلى توقفات دورية في الإنتاج.
- هذه الانقطاعات تضعف قدرة المؤسسة على الوفاء بالطلبات التعاقدية، مما ينعكس سلباً على سمعتها واستقرارها التشغيلي.

#### 2. المنافسة السوقية وغياب الحماية:

- تواجه المؤسسة منافسة قوية من شركات محلية وأجنبية ناشطة في السوق، في ظل تشابه المنتجات وغياب نظام حماية فعال للإنتاج الوطني.
- نسبة المنتجات المستوردة من الأعلاف قد تشكل نحو 30% من إجمالي المعروض في بعض الفترات، ما يضغط على الأسعار ويحد من هامش الربح.

#### 3. الطبيعة الموسمية للطلب:

- يشهد القطاع انخفاضاً ملحوظاً في الطلب خلال فصل الشتاء بسبب تراجع نشاط تربية وصيد الأسماك، حيث تشير التقديرات إلى تراجع المبيعات بنسبة تصل إلى 40% في هذه الفترة؛
- هذا الموسمية تؤدي إلى تقلبات حادة في الإيرادات، وتتطلب تخطيطاً مالياً مرناً وقدرة على تخزين المنتج أو تنويع مصادر الدخل.



#### 4. فجوة بين العرض والطلب كفرصة وتحدي:

- بالرغم من أن الطلب على أعلاف الأسماك يفوق العرض الوطني بنسبة تقدر بـ 50%، إلا أن نقص الطاقة الإنتاجية وعدم انتظام التوريد يعيقان قدرة المؤسسة على الاستجابة لهذا الطلب المتزايد، ما قد يفقدها فرصا تسويقية مهمة.

#### ثانيا- التحديات المالية والإدارية:

##### 1. تأخر تحصيل المستحقات من الزبائن العموميين:

- تواجه المؤسسة صعوبات مالية ناتجة عن تأخر تسديد الفواتير من قبل الزبائن العموميين، حيث قد تمتد آجال التحصيل إلى ما يفوق 90 يوما، مقارنة بـ 30-45 يوما كمعدل مثالي؛
- هذا التأخر يؤدي إلى اختلال في السيولة، يظهر في شكل تأخير أجور العمال أو عدم القدرة على شراء المواد الخام في الوقت المناسب.

##### 2. ارتفاع تكاليف الطاقة:

- تعتمد المؤسسة كليا على الكهرباء نتيجة غياب التوصيل بشبكة الغاز الطبيعي، ما يرفع من تكاليف الإنتاج بنسبة تقدر بـ 20 إلى 25%.
- تشير بعض التقديرات إلى أن فاتورة الكهرباء قد تمثل ما بين 10% إلى 15% من إجمالي التكاليف التشغيلية.

##### 3. قيود إدارية على التوسع:

- لم تتمكن المؤسسة من الحصول على الموافقة لتوسعة العقار الصناعي الذي تنشط فيه، نتيجة غياب تجاوب من الجهات الإدارية المحلية (مديرية الصناعة والاستثمار بولاية بسكرة)؛
- هذا العائق يحول دون زيادة القدرة الإنتاجية، رغم وجود طلب إضافي في السوق يفوق العرض الحالي.

### ثالثا- التوجهات الإستراتيجية والتكيف مع السياسات العمومية:

#### 1. الاستفادة من الشراكات مع الفاعلين الوطنيين:

- تحاول المؤسسة تعويض القيود الداخلية من خلال الدخول في شراكات إستراتيجية، مثل التعاون مع مجمع "كوسيدار" بعد انتقاله إلى الاستثمار الفلاحي في ولاية خنشلة، ما يفتح آفاقا جديدة للإنتاج والتسويق.
- هذه الشراكة تمكن المؤسسة من تثبيت مكانتها في سلسلة القيمة الزراعية الوطنية.

#### 2. التكيف مع البرامج الحكومية ذات البعد الاجتماعي:

- استجابت المؤسسة لمبادرات الدولة الرامية إلى دعم المؤسسات العقابية التي شرعت في إنشاء مزارع فلاحية موجهة لإعادة إدماج السجناء، من خلال توقيع اتفاقيات لتزويدها بأعلاف الأسماك.
- هذه الخطوة تعكس مرونة المؤسسة وقدرتها على التفاعل مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، والاستفادة من الديناميكيات الجديدة في السوق.

#### 3. توفر بيئة محفزة نسبيا للمؤسسات :

- تشير المؤشرات إلى أن المؤسسات في الجزائر، خاصة في المجال الفلاحي، تحظى بدعم متزايد من الدولة من خلال برامج تمويل واستثمار متنوعة (مثل "أناد" و"كناك" و"كوسجيم")؛
- هذه البيئة تعتبر عاملا مساعدا على الاستدامة والنمو، خاصة في ظل وجود تنوع في الزبائن (قطاع عام، خاص، مؤسسات اجتماعية)، وانفتاح تدريجي على قطاعات غير تقليدية.

### المحور الثالث: النجاح والخطط المستقبلية

#### أولا- مؤشرات الأداء والنجاح الحالية

##### 1. نمو المبيعات وارتباطها بالاحتفاظ بالعملاء: (Customer Retention Rate)

- تظهر المؤسسة تطورا ملحوظا في رقم الأعمال نتيجة تزايد عدد الزبائن الدائمين، سواء من القطاع الخاص أو المؤسسات العمومية.

- يعتمد على مؤشر "الاحتفاظ بالعملاء" كمقياس رئيسي للاستقرار المالي، حيث تشير التقديرات إلى أن أكثر من 70% من مبيعات المؤسسة في آخر سنتين جاءت من زبائن دائمين، ما يعكس ولاء العملاء وفعالية استراتيجيات التسويق والعلاقات التجارية.

### 2. التوسع الجغرافي وتوجه المؤسسة نحو التصدير:

- شرعت المؤسسة في خطوات عملية الولوج إلى الأسواق الخارجية، خاصة تونس وليبيا، من خلال اتفاقيات تصدير مبدئية.
- يمثل هذا التوجه تنوعا لمصادر الدخل، ويتوقع أن يسهم بنسبة تتراوح بين 15-20% من رقم الأعمال خلال السنوات الثلاث المقبلة، وهو ما يعزز من مكانتها الإقليمية ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتقلبات في السوق المحلية.

### 3. الابتكار وتطوير المنتجات:

- تعمل المؤسسة على تطوير خطوط إنتاج أعلاف موجهة لأسماك المياه المالحة، مثل سمك الدوراد، بما يعكس توجهها نحو الابتكار وتوسيع باقة المنتجات؛
- يمثل هذا التنوع فرصة لاختراق أسواق جديدة وزيادة القدرة على خدمة فئات متنوعة من مربي الأسماك، ويتوقع أن يمثل هذا الخط الجديد ما لا يقل عن 25% من الإنتاج الكلي خلال السنوات المقبلة.

## ثانيا- العوامل المؤسسية للنجاح

### 1- دمج تربية المائيات مع النشاط الفلاحي:

- اعتمدت المؤسسة إستراتيجية فريدة تقوم على تكامل نشاط تربية الأسماك مع الزراعة، عبر استغلال مياه الأحواض في ري المحاصيل، ما يعد مثالا على الاقتصاد الدائري.
- ركزت على إنتاج سمك البلطي وجمبري المياه العذبة، مما أتاح استغلال الموارد الفلاحية بطريقة مزدوجة، وأسهم في رفع الإنتاجية الكلية بنحو 30%.

### 2- الدعم الحكومي والتحفيز المالي:

- تستفيد المؤسسة من دعم مالي مباشر من الدولة يقدر بـ50 دينارا جزائريا عن كل كغ من سمك البلطي المنتج، ما حفز العديد من الفلاحين على الانخراط في هذا النشاط المتكامل.
- ساعد هذا التحفيز على تقليص تكاليف الإنتاج، وزيادة الربحية بنسبة تصل إلى 20% مقارنة بالسنوات السابقة.

### 3-القبول المجتمعي وتوسع السوق الداخلي:

- ساهم الانتشار التدريجي لسمك البلطي الأحمر في الأسواق المحلية عبر نقاط البيع الرسمية في تعزيز الطلب، مما خلق سوقا مستقرة ومستمرة للمنتج.
- تشير الإحصائيات إلى أن الطلب المحلي على سمك البلطي شهد نموا سنويا يناهز 10% في ولايات الوسط والجنوب.

### 4-التوسع الإنتاجي والتشغيل:

- استثمرت المؤسسة في اقتناء خط إنتاج جديد، مما ساهم في رفع الطاقة الإنتاجية بنسبة 40%، وخلق نحو 25 منصب شغل مباشر خلال عام واحد، ما يعكس أثرا اجتماعيا ملموسا.

### 5-إستراتيجية تسويق مرنة:

- اعتمدت خطة تسويقية تتكيف مع التغيرات الاقتصادية والبيئية، من خلال استهداف الأسواق النامية وتوظيف التسويق الرقمي والترويج الميداني؛
- أدى ذلك إلى تحسين صورة المؤسسة وزيادة نسبة التحويل (Conversion Rate) لدى الزبائن المحتملين بنحو 18%.

### 6-الاستدامة البيئية:

- تم استغلال مياه الأحواض المخصصة بالمواد العضوية لسقي الأراضي الزراعية، ما قلل من استعمال الأسمدة الكيميائية بنسبة تقدر بـ35%، وساهم في إنتاج محاصيل زراعية صحية وخالية من المواد المسرطنة.

### ثالثا- الخطط المستقبلية الإستراتيجية

#### 1-التوجه نحو أعلاف المياه المالحة :

- تخطط المؤسسة للدخول في سوق أعلاف أسماك المياه المالحة، وهو قطاع متنام، إذ يتوقع أن يبلغ الطلب على هذه الأعلاف محليا حوالي 10 آلاف طن سنويا بحلول 2027.
- هذا التوجه يعكس رؤية المؤسسة نحو تعزيز الابتكار وتوسيع قاعدة الزبائن لتشمل مربين محترفين في السواحل الجزائرية والدول المجاورة.

#### 2-التوسع في التصدير الإقليمي والدولي:

- تسعى المؤسسة إلى توسيع صادراتها إلى أسواق إفريقيا الشمالية والغربية، من خلال بناء شراكات تجارية وإنشاء شبكة موزعين.
- يتوقع أن تمثل الصادرات نحو 30% من إجمالي رقم الأعمال في أفق خمس سنوات.

#### 3-زيادة خطوط الإنتاج والرفع من القدرة الإنتاجية:

- تعزم المؤسسة مضاعفة خطوط الإنتاج الحالية بحلول 2026، مما سيرفع من الطاقة الإجمالية بنحو 60%، بهدف تلبية الطلب المحلي والخارجي المتزايد.
- يتوقع أن يرافق هذا التوسع خلق أكثر من 40 وظيفة جديدة.

#### 4-الحفاظ على الزبائن المخلصين:(Loyalty Management)

- يعد الحفاظ على الزبائن الدائمين ركيزة أساسية في الإستراتيجية التسويقية، ويتم عبر تحسين خدمات ما بعد البيع، وتقديم عروض تفضيلية.
- يساهم ذلك في ضمان استقرار الإيرادات وتخفيف الاعتماد على اكتساب عملاء جدد.

#### 5-التحديث التكنولوجي والتقني:

- تم برمجة اقتناء آلات وتجهيزات متطورة لتعزيز سرعة وكفاءة الإنتاج، ما سيساهم في تخفيض التكاليف بنسبة قد تصل إلى 15%، وتحسين جودة المنتج النهائي وفقا للمعايير الدولية.

المطلب الثاني: تحليل الأسئلة الموجهة للمدير المالي

المحور الأول: الإدارة المالية في المؤسسة

تعتمد مصادر التمويل الرئيسية للمؤسسة بشكل كبير على التمويل الذاتي كخيار أساسي في المرحلة الحالية، ما يدل على وجود استقلالية مالية نسبية وقدرة على تغطية التكاليف دون الحاجة إلى مصادر تمويل خارجية، هذا التوجه يعكس إستراتيجية محافظة في التسيير المالي تقوم على تقليل الاعتماد على القروض أو الالتزامات المالية طويلة الأمد.

ومع ذلك، قد يلجؤون في المستقبل على مصادر تمويل خارجية مستقبلاً، في حال مواجهة احتياجات مالية تتجاوز الإمكانيات الذاتية، من بين الخيارات التي وضعتها المؤسسة في الحسبان: اللجوء إلى البنوك أو أي مصادر تمويل بديلة، ما يظهر مرونة في التوجه الاستراتيجي المالي واستعداداً للتكيف مع متطلبات التوسع أو التحديات المحتملة.

بالتالي، فإن إستراتيجية المؤسسة تجمع بين الاعتماد على التمويل الذاتي حالياً لضمان الاستقرار، وبين التحضير لخطّة تمويل مستقبلية مرنة تتيح لها الاستفادة من فرص النمو أو مواجهة الأزمات عند الحاجة، دون تقييد نفسها بخيارات مالية محدودة.

أما فيما يخص إعداد الميزانية فإننا نعتمد على منهجية علمية تجمع بين التحليل المالي، واستشراف المستقبل، والمواءمة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تبدأ العملية بتحديد الأهداف العامة للسنة المالية القادمة، سواء كانت تتعلق بالنمو، أو تحسين الربحية، أو التوسع في الأسواق بعد ذلك، نقوم بجمع وتحليل البيانات التاريخية من الفترات السابقة، سواء من تقارير المحاسبة أو أنظمة تخطيط الموارد ERP، بهدف رصد اتجاهات الإنفاق والإيرادات، واستخلاص مؤشرات الأداء الرئيسية.

نستخدم مجموعة من الأدوات الرقمية في إعداد الميزانية، أبرزها برامج Excel المتقدمة للنمذجة المالية، إلى جانب أدوات متخصصة مثل QuickBooks وXero، كما نعتمد أحياناً على برامج (BI ذكاء الأعمال) مثل Power BI لتحليل البيانات والتنبؤ المالي.

كما تشمل الميزانية التشغيلية جميع التفاصيل المتعلقة بالمبيعات المتوقعة، تكاليف الإنتاج، الرواتب، النفقات الإدارية، وخطط الاستثمار، ونراعي في إعدادها مبدأ المرونة، بحيث نترك هامشاً للتعديل الدوري حسب تغير الظروف أو ظهور فرص جديدة، كما نربط الميزانية بمؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs)، مما يساعدنا على المراقبة المستمرة والانحراف المبكر عن الأهداف.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

وفيما يخص التمويل، ندرج ضمن الخطة توقعات التدفقات النقدية، وتحديد الفجوات المحتملة، ووضع خطط تمويلية بديلة سواء عبر التمويل الذاتي، المستثمرين، أو التسهيلات البنكية، ونعرض الخطة على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمراجعة والمصادقة، قبل البدء في تنفيذها.

تعد هذه العملية عنصرا أساسيا في توجيه المؤسسة، حيث تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتسهم في تقليل المخاطر، وتعزيز اتخاذ القرار القائم على بيانات دقيقة ورؤية إستراتيجية واضح

أما فيما يخص الأدوات المالية المستخدمة فتعد عنصرا مهما ، لكونه يهدف لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتحقيق التوازن بين النمو والاستدامة، ومن بين أبرز الأدوات التي نعتمد عليها:

### - إعداد الموازنات التقديرية: (Budgets)

نستخدم الموازنة التقديرية كأداة رئيسية للتخطيط المالي، حيث نقوم بإعداد موازنات سنوية وشهرية تشمل الإيرادات المتوقعة، التكاليف التشغيلية، والنفقات الاستثمارية على سبيل المثال، قمنا مؤخرا بإعداد موازنة خاصة بإطلاق منتج جديد، تضمنت تقدير تكاليف البحث والتطوير، الحملة التسويقية، وتكاليف التوزيع، ما ساعدنا على اتخاذ قرارات تمويلية دقيقة.

### - التحليل المالي الدوري: (Financial Analysis)

نقوم بتحليل القوائم المالية بشكل دوري باستخدام مجموعة من النسب والمؤشرات (مثل نسبة السيولة، هامش الربح، العائد على الاستثمار) بهدف تقييم الأداء المالي وكشف نقاط القوة والخلل. فعلى سبيل المثال، كشف تحليلنا للربع الأخير عن انخفاض في معدل دوران المخزون، ما دفعنا إلى مراجعة إستراتيجية الشراء والتخزين.

### - نظام التدفقات النقدية: (Cash Flow Management)

بما أن التدفق النقدي يمثل شريان الحياة للمؤسسات ، نعتمد على أداة تتبع التدفقات النقدية اليومية لتجنب أي اختناقات تمويلية، وضمان وجود سيولة كافية للوفاء بالالتزامات مثال على ذلك، قمنا بإعادة جدولة سداد بعض المستحقات بناء على تحليل التدفق النقدي الذي أظهر ضغطا متوقعا في بداية الربع الثالث.

### - التحليل التنبؤي: (Forecasting)

نستخدم أدوات التنبؤ المالي لاحتساب السيناريوهات المستقبلية بناء على بيانات الأداء السابقة والمعطيات السوقية، ساعدنا هذا النوع من التحليل على تحديد النقطة التي نحتاج فيها إلى تمويل إضافي، وبالتالي بدأنا مبكراً التواصل مع مستثمرين محتملين.

### - البرمجيات المالية مثل QuickBooks و(Zoho Books):

لتسهيل إدارة الحسابات، نستخدم برامج محاسبية مرنة ومتكاملة تتيح لنا إصدار تقارير مالية فورية، تتبع المصروفات والإيرادات، وتسهيل عمليات الجرد والربط مع الحسابات البنكية، وهذا ساهم في تقليص نسبة الأخطاء المحاسبية بنسبة 30% مقارنة بالفترة السابقة.

### - تحليل الحساسية: (Sensitivity Analysis)

في ظل عدم اليقين الذي تواجهه المؤسسات ، نعلم أداة تحليل الحساسية لاختبار تأثير التغيرات في المتغيرات المالية الرئيسية (مثل الأسعار، التكاليف، حجم المبيعات) على النتائج النهائية، وقد مكنتنا هذه الأداة من اتخاذ قرارات مدروسة خلال فترة تقلب أسعار المواد الأولية.

باختصار، لا نعتمد على أداة واحدة، بل على منظومة مالية متكاملة تدمج بين التخطيط، التتبع، التحليل، والتوقع، بهدف اتخاذ قرارات مالية رشيدة تدعم النمو المستدام وتحسن الكفاءة التشغيلية.

وبالنسبة لربحية المؤسسة فقد حققت حيث حققنا نسبة ربحية بين 12% و 17.5% من رقم الأعمال السنوي، وهي نتيجة نعتبرها إيجابية ومؤشراً قوياً على الاتجاه التصاعدي للنشاط، خاصة في ضوء التحديات التي تواجه المؤسسات في مراحلها الأولى.

من المهم أن نشير إلى أن تحليل نسبة الربحية لا يتم بمعزل عن المؤشرات الأخرى، بل ينبغي ربطها بأداء السنوات السابقة لتقييم مدى تحسن العائد على الاستثمار، ومستوى السيطرة على التكاليف، والفعالية التسويقية، كما تعتبر هذه النسبة أداة أساسية في توجيه القرارات المستقبلية، خصوصاً ما يتعلق بالتوسع الإنتاجي، أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة.

كما لدينا خطة مالية واضحة ومفصلة تعد من الركائز الأساسية التي نعتمد عليها في توجيه قراراتنا الإستراتيجية والتشغيلية، تتضمن هذه الخطة تقديرات دقيقة لكافة عناصر التمويل والتكاليف، بدءاً من تكاليف الإنتاج الأولية (كالخامات، الطاقة، العمالة، الصيانة)، مروراً بالمصاريف التشغيلية والتسويقية، وصولاً إلى التكاليف المرتبطة بالتوسع المستقبلي وتطوير خطوط الإنتاج.



## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

تعتمد الخطة على تحليل دقيق للسوق المحلي والإقليمي، مع الأخذ في الحسبان تقلبات أسعار المواد الأولية، وتغيرات الطلب الموسمي في قطاع تربية الأسماك.

نقوم بتحديث هذه الخطة المالية بشكل دوري، مرة كل ربع سنة على الأقل، بناء على المعطيات الجديدة، سواء تلك المتعلقة بتكاليف الإنتاج، أو المبيعات، أو حتى المتغيرات الخارجية ويسمح لنا هذا التحديث المنتظم بتحديد الانحرافات عن الخطة الأصلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

كما أن خطتنا المالية مدعومة بنظام معلومات محاسبي متكامل، يسمح لنا بالحصول على تقارير دورية دقيقة في الوقت الفعلي، مما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار على المستوى المالي والتشغيلي معاً.

### المحور الثاني: التحديات المالية

تواجه المؤسسة مجموعة من من التحديات المالية الجوهرية التي تؤثر على استقرارها ونموها، أبرز هذه التحديات تتمثل في:

- ✓ صعوبة الوصول إلى مصادر تمويل مستدامة وملائمة لطبيعة المشروع
  - ✓ تقلبات أسعار المواد الأولية (خاصة الذرة، الصويا، وزيت السمك)،
  - ✓ محدودية التدفقات النقدية نتيجة التفاوت الزمني بين المبيعات والمصاريف التشغيلية،
- هذه العقبات تفرض علينا مرونة كبيرة في التخطيط المالي وتدير السيولة،
- فيما يخص نقص التمويل أو صعوبة إدارة التدفقات النقدية، تتبع عدة إجراءات فعالة لتقليل أثر ذلك، من بينها :

- ✓ تحديد أولويات الإنفاق بدقة.
- ✓ وضع خطط سيولة أسبوعية وشهرية.
- ✓ إعادة التفاوض مع الموردين للحصول على شروط دفع أكثر مرونة.
- ✓ كما نلجأ أحياناً إلى التمويل قصير الأجل من البنوك المحلية أو صناديق الدعم الحكومية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على سبيل المثال، خلال فترة ارتفاع أسعار المواد الأولية في بداية الموسم الماضي، تفاوضنا مع موردينا الأساسيين للحصول على مهلة سداد تصل إلى 60 يوماً، ما سمح لنا بتأمين المواد دون الإخلال بسيولتنا.

## الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة القنطرة- فيبيد- لإنتاج أعلاف الأسماك

أما بخصوص قياس الأداء المالي، فنحن نعتمد على مجموعة من النسب المالية الرئيسية التي تساعدنا على مراقبة صحة المؤسسة بشكل دوري، وأبرزها:

- هامش الربح الصافي: (Net Profit Margin) لتقييم مدى تحقيقنا للعائد بعد تغطية التكاليف؛
- نسبة السيولة السريعة: (Quick Ratio) لتحديد قدرتنا على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل؛
- معدل دوران الأصول: (Asset Turnover) لقياس مدى كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الإيرادات؛
- نسبة الديون إلى حقوق الملكية: (Debt-to-Equity) لمراقبة الهيكل التمويلي وضبط مخاطر الإفراط في الاقتراض.

أما فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية، فنحن نعمل على وضع إستراتيجية شاملة للمخاطر مبنية على التحليل الدوري للبيئة الاقتصادية، والتوقعات السوقية على سبيل المثال، نقوم باستخدام عقود التحوط الجزئية ضد تقلبات أسعار المواد الأولية، ونحتفظ باحتياطي نقدي لتغطية النفقات التشغيلية الطارئة لمدة لا تقل عن 3 أشهر، كما نجري مراجعة دورية لخطة العمل بناء على السيناريوهات المحتملة (Bes, Base, Worst Case Scenarios)، وهو ما ساعدنا في تجاوز أزمة تقلبات الطلب في السوق المحلية في بداية السنة.

### المحور الثالث: العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسة

لعبت الإدارة المالية دوراً محورياً في بناء قاعدة صلبة لنجاح المؤسسة، خاصة في مرحلة الانطلاق والنمو، لقد ساهم التخطيط المالي الاستراتيجي في توجيه مواردنا المحدودة نحو أولويات واضحة، مما سمح لنا بتحقيق توازن دقيق بين تغطية التكاليف التشغيلية والاستثمار في التطوير التكنولوجي وتحسين جودة المنتج، على سبيل المثال، قمنا في بداية النشاط بإعداد نموذج مالي دقيق يغطي ثلاث سنوات، استند إلى تحليل السوق المحلي والإقليمي، وتوقعات أسعار المواد الأولية، ما مكننا من تحديد هامش الربح المستهدف وتوجيه سياسات التسعير بشكل مدروس.

واحدة من أبرز القرارات المالية التي ساهمت بفعالية في تحسين أدائنا، كانت إعادة هيكلة سلسلة التوريد من خلال التفاوض مع موردين محليين بدلا من الاعتماد الكلي على الاستيراد، الأمر الذي خفض من تكاليف النقل والرسوم الجمركية بنسبة كبيرة، كما سمح لنا ذلك بتقليل زمن دورة الإنتاج، مما أدى إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين الوفرة في السوق، وبالتالي رفع رضا العملاء وتوسيع حصتنا السوقية.

أما من حيث القدرة التنافسية، فقد استخدمنا الإدارة المالية كأداة لتقوية موقعنا في السوق، من خلال تخصيص جزء من الأرباح السنوية لدعم البحث والتطوير، وشراء آلات ذات كفاءة طاقوية أعلى، وهو ما انعكس

على تخفيض تكلفة الإنتاج لكل طن بنسبة ملموسة، هذا التخفيض مكننا من تقديم سعر منافس دون الإضرار بهامش الربح، مما عزز موقعنا أمام المنافسين في سوق أعلاف السمك الذي يشهد ضغطا مستمرا على الأسعار والجودة.

إن الإدارة المالية لا تعنى فقط بمراقبة المصروفات وتحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، بل هي المحرك الاستراتيجي الذي يوجه المؤسسة نحو قرارات استثمارية مستدامة، ويسهم في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد عبر حسن استخدام الموارد المالية وتوظيفها بكفاءة عالية.

### المحور الرابع: البيانات المالية واتخاذ القرارات

إن استخدام البيانات المالية كأداة إستراتيجية لاتخاذ قرارات مالية مستنيرة تعزز من استدامة المؤسسة وتنافسيتها، فالبيانات المالية تمثل لغة الأرقام التي تترجم الواقع الاقتصادي والتشغيلي للمؤسسة إلى معلومات قابلة للتحليل، وتساعد على اتخاذ قرارات قائمة على أدلة، وليس مجرد توقعات.

على سبيل المثال، استخدمنا تحليل البيانات المالية لتحديد هامش الربح الإجمالي لكل نوع من الأعلاف التي ننتجها، مما مكننا من إعادة هيكلة سلة المنتجات والتوقف عن إنتاج بعض الأنواع غير مربحة كذلك، مكنتنا دراسة تحليل التكاليف من اتخاذ قرار استراتيجي بالتحويل إلى مورد محلي لبعض المكونات الأساسية، ما ساهم في خفض تكلفة الإنتاج بنسبة 12% خلال الربع الأخير.

من حيث أفضل الممارسات لتحسين الأداء المالي، نركز على ترشيد الإنفاق من خلال إعداد موازنات تشغيلية دقيقة، إلى جانب اعتماد مبدأ التحليل التبايني (Variance Analysis) لمراقبة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، وتفسير أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة، كما قمنا بتطبيق نظام الشراء الجماعي لتقليل تكلفة المدخلات، واستفدنا من خصومات الحجم.

لتقييم الوضع المالي للمؤسسة، نعتمد على مؤشرات مالية أساسية، أهمها:

- معدل السيولة الجارية (Current Ratio)، لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل؛
- هامش الربح الصافي (Net Profit Margin)، لقياس كفاءة المؤسسة في تحويل الإيرادات إلى أرباح؛
- العائد على الأصول (ROA)، لتقييم مدى فعالية استخدام الأصول في توليد الأرباح؛
- دورة التحصيل والدفع، لتحليل إدارة الحسابات المدينة والدائنة.

أما إدارة التدفق النقدي، فهي محور حيوي في نشاطنا نظرا للطبيعة الموسمية للإنتاج في قطاع تربية الأسماك، نحن نعتمد على تخطيط تدفق نقدي دقيق شهريا، مع تحديث أسبوعي للتوقعات لضمان التوازن بين المقبوضات والمدفوعات، كما أنشأنا احتياطيا نقديا تشغيليا لتغطية النفقات غير المتوقعة، ونستخدم جداول تحليل التدفقات لتحديد الفترات ذات العجز المحتمل وتوفير حلول تمويل مسبقة مثل التسهيلات البنكية أو تأجيل بعض المشتريات غير الضرورية.

فيما يتعلق بالتكنولوجيا، كان لها دور محوري في تعزيز أدائنا المالي، حيث نستخدم برمجيات متقدمة مثل Quick Books و Zoho Books لإدارة الحسابات والمصروفات ومراقبة الأداء المالي بشكل لحظي كذلك، نعتمد على أدوات Business Intelligence مثل Power BI لإنشاء لوحات تحكم تفاعلية تعرض المؤشرات المالية الأساسية، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فورية مبنية على معطيات واقعية.

### المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي

في إطار رؤيتنا الإستراتيجية لتوسيع نشاط مؤسسة "القنطرة فيد لصناعة أعلاف الأسماك"، نعمل حاليا على تنفيذ خطة توسع متكاملة تهدف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية بنسبة 60% خلال السنوات القادمة، وتشمل هذه الخطة إنشاء وحدة إنتاجية جديدة بالقرب من مصادر المواد الأولية لتقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءة سلسلة التوريد، بالإضافة إلى الاستثمار في خطوط إنتاج آلية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في الخلط والتجفيف، ما يعزز جودة الأعلاف ويوسع قاعدة عملائنا في الأسواق المحلية والإقليمية.

ندرك أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب دعما خارجيا، ولذلك نسعى لتفعيل شراكات مع الجهات الحكومية ومؤسسات التمويل لدعم مشاريع التوسع، سواء عبر تسهيلات مالية كالقروض الميسرة، أو من خلال برامج دعم الاستثمار الصناعي الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما نولي اهتماما خاصا بالاستفادة من المبادرات الوطنية لدعم الأمن الغذائي وتطوير الصناعات المرتبطة بالثروة السمكية.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

ونسعى في هذا المبحث إلى تحليل معمق لإجابات كل من المدير العام والمدير المالي و المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة تعمل في صناعة أعلاف الأسماك، من خلال استقراء وجهات نظرهم حول مختلف

جوانب العمليات والتحديات والفرص المستقبلية، نسعى إلى استخلاص أهم النتائج التي يمكن أن تسهم في رسم صورة واضحة لوضع المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية، وتحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ومجالات التحسين التي تستدعي الاهتمام.

### المطلب الأول: تحليل نتائج الأسئلة الموجهة للمدير العام

بعد تحليلنا لأسئلة المقابلة والتي كانت موجهة للمدير العام تمكنا من استخلاص عدد من نتائج أهمها:

#### 1- معلومات عامة عن نشاط المؤسسة

- تخصص دقيق ومتكامل: المؤسسة تنشط في مجال صناعة أعلاف الأسماك، وهو نشاط متخصص يخدم قطاع تربية المائيات، وتعمل ضمن منظومة متكاملة تشمل إنتاج الأعلاف، المكملات الغذائية، والشعير العلفي، والأدوية البيطرية.
- رؤية إستراتيجية واضحة: التوجه نحو التكامل الرأسي في الإنتاج يعكس إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي الحيواني وتقديم منتج متكامل.
- استجابة لحاجة السوق: تم تأسيس المؤسسة نتيجة دراسة سوقية أظهرت نقصا حادا في أعلاف الأسماك المستوردة، مما جعل من المشروع استجابة ذكية لحاجة وطنية.
- أهداف ذات طابع وطني: المؤسسة تسعى لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتخفيض الاستيراد، مع التركيز على الجودة وتكلفة أقل محليا.
- مرونة إدارية عالية: اعتماد الشركة على نموذج "شخص وحيد" يمنحها قدرة على اتخاذ قرارات سريعة، مما يعزز من استجابتها لتغيرات السوق، لكنه يتطلب كفاءة مالية عالية من صاحب المشروع.

#### 2- التحديات العامة

- صعوبات في التوريد والإنتاج:
  - ندرة المادة الأولية (طحين السمك) محليا وعالميا تعيق استمرارية الإنتاج.
  - موسمية الطلب تؤدي إلى انخفاضات في النشاط خلال الشتاء.
- منافسة حادة وغياب حماية: المؤسسة تواجه منافسة من شركات أخرى في ظل غياب تدابير حماية للإنتاج المحلي، مما يشكل تهديدا لحصتها السوقية.
- تحديات مالية مزمنة:

- تأخر في تحصيل المستحقات من المؤسسات العمومية يؤثر على السيولة.
- ارتفاع تكلفة الكهرباء نتيجة غياب الغاز الطبيعي يزيد من أعباء الإنتاج.

### - معوقات إدارية:

- تأخر في الاستجابة لطلبات التوسعة العقارية يعطل خطط التوسع.
- البيروقراطية الإدارية تؤثر سلباً على مرونة واستجابة المؤسسة.

### - فرص من السياسات العمومية:

- دعم حكومي لقطاع تربية المائيات يفتح آفاقاً للتعاون مع شركاء جدد مثل كوسيدار والسجون الفلاحية.
- مرونة المؤسسة في التكيف مع برامج الدولة يدل على حس استراتيجي في استغلال الفرص الحكومية والاجتماعية.

## 3- النجاح والخطط المستقبلية

### - مؤشرات أداء فعالة:

- الاعتماد على مؤشرات مثل "الاحتفاظ بالعملاء" والنمو في عدد الزبائن كمقياس رئيسي للأداء.
- التوجه نحو التصدير (ليبيا وتونس) مؤشر على إستراتيجية تنويع الأسواق وتقليل التبعية للسوق المحلي.

### - ابتكار وتطوير المنتجات:

- تطوير أعلاف لأسماك المياه المالحة يعكس توجهها نحو الابتكار وتوسيع قاعدة الزبائن.
- تنويع المنتجات يعزز من مرونة المؤسسة واستجابتها لحاجيات سوقية متنوعة.

### - أثر اجتماعي وبيئي إيجابي:

- خلق مناصب شغل من خلال اقتناء آلات جديدة.
- إعادة استخدام مياه الأحواض في الزراعة قلص الاعتماد على الأسمدة الكيميائية، مما يعكس بعداً بيئياً وتنموياً.

### - خطط توسعية طموحة:

- التوسع في خطوط الإنتاج وتحديث الآلات.
- فتح أسواق جديدة داخل وخارج الوطن.

- الحفاظ على الزبائن الدائمين وضمان الاستمرارية التجارية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الأسئلة الموجهة للمدير المالي

### 1- نتائج تحليل أسئلة الإدارة المالية في المؤسسة

#### - التمويل الذاتي كخيار استراتيجي رئيسي:

- الاعتماد الكبير على التمويل الذاتي يعكس الاستقلالية والقدرة على ضبط الموارد دون الحاجة إلى ديون.
- المرونة الإستراتيجية موجودة من خلال التحضير لمصادر تمويل بديلة مستقبلا (بنوك، مستثمرين...).

#### - نهج علمي واحترافي في إعداد الميزانية:

- يعتمد على أهداف إستراتيجية وتحليل بيانات تاريخية.
- استخدام أدوات رقمية متقدمة مثل (Excel ، Quick Books ، Power BI) يعزز الدقة في التخطيط.

#### - ربط الميزانية بمؤشرات أداء (KPIs):

- يساعد على المراقبة المستمرة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
- تنوع الأدوات المالية المستخدمة:
- من أبرزها: الموازنات التقديرية، التحليل المالي، إدارة التدفقات، التنبؤ المالي، تحليل الحساسية.
- كل أداة تساهم في تعزيز الرقابة واتخاذ القرار السليم.

#### - أداء ربحي إيجابي:

- تحقيق ربحية تتراوح بين 12% و 17.5% يعد مؤشرا قويا على نجاح النشاط في مرحلة مبكرة.

#### - خطة مالية مرنة ومحدثة:

- تشمل جميع عناصر التكاليف وتراجع بشكل دوري، مدعومة بنظام معلومات محاسبي متكامل؛

## 2- تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالتحديات المالية

### - صعوبات في التمويل والتقلبات السوقية:

- من أبرزها: صعوبة الحصول على تمويل، تقلب أسعار المواد الأولية، واختلال التوازن بين الإيرادات والمصاريف.

### - إجراءات فعالة لإدارة السيولة:

- أولويات الإنفاق، خطط سيولة قصيرة الأجل، إعادة التفاوض مع الموردين، ولجوء مرحلي للتمويل قصير الأجل.

### - اعتماد مؤشرات دقيقة لقياس الأداء المالي:

- مثل هامش الربح، السيولة السريعة، دوران الأصول، ونسبة المديونية.

### - وجود إستراتيجية لإدارة المخاطر المالية:

- تشمل التحوط، الاحتياطي النقدي، وتحليل السيناريوهات المستقبلية.

## 3- نتائج تحليل العلاقة بين الإدارة المالية ونجاح المؤسسة

### - الإدارة المالية كمحرك استراتيجي:

- تلعب دورا محوريا في التوجيه، تخصيص الموارد، وتحقيق التوازن بين التشغيل والتطوير.

### - قرارات مالية مدروسة ساعدت في تحسين الأداء:

- مثل إعادة هيكلة سلسلة التوريد محليا، مما خفض التكاليف وزاد من كفاءة الإنتاج.

### - تحقيق ميزة تنافسية عبر الإدارة المالية:

- من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، وشراء آلات حديثة لخفض تكلفة الإنتاج.

### - الإدارة المالية ليست مجرد مراقبة بل أداة بناء تنافسي:

- تستخدم لتوجيه القرارات الاستثمارية وتدعيم الاستدامة والابتكار.

## 4- نتائج تحليل أسئلة البيانات المالية واتخاذ القرار:

### - البيانات المالية كأداة لاتخاذ القرار:

- تستخدم لتقييم الربحية حسب المنتج، مما ساعد على تعديل التشكيلة الإنتاجية.

### - تحليل التكاليف لتحسين الكفاءة:

- مثال: التوجه نحو الموردين المحليين خفض التكاليف

### - اعتماد منهجيات تحليل دقيقة:



- مثل: التحليل التبايني، والشراء الجماعي، مما عزز ضبط النفقات.
  - مؤشرات مالية واضحة لتقييم الوضع:
  - مثل السيولة، هامش الربح، العائد على الأصول، ودورة التحصيل والدفع.
  - إدارة دقيقة للتدفق النقدي:
  - باستخدام جداول شهرية وأسبوعية، واحتياطي نقدي لمواجهة الطوارئ.
  - التحول الرقمي في الإدارة المالية:
  - الاعتماد على أنظمة محاسبية ذكية ولوحات تحكم تفاعلية يدعم سرعة القرار وجودته.
- المطلب الثالث: تحليل نتائج الأسئلة الموجهة لمسؤول التخطيط الاستراتيجي.
- بعد تحليلنا لأسئلة المقابلة والتي كانت موجهة لمسؤول التخطيط تمكنا من استخلاص عدد من نتائج أهمها:
- أشار مسؤول التخطيط إلى أن مؤسسة تسعى لتوسيع نشاطها من خلال:
  - إنشاء وحدة إنتاجية جديدة مجهزة بتقنيات متطورة.
  - رفع الطاقة الإنتاجية بنسبة تفوق 60%.
  - التوجه نحو الأسواق الخارجية كليبيا وتونس. ما يعكس إستراتيجية تنويع الأسواق وتقليل التبعية المحلية.
  - تطوير أعلاف الأسماك المياه المالحة ضمن خطة ابتكار منتجات جديدة تلائم التنوع البيئي.
  - أوضح أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تسهيلات ضريبية وقروض ميسرة.
  - الهيئات الحكومية للحصول على تسهيلات ضريبية وقروض ميسرة.
  - مؤسسات التمويل لتوفير رأس مال إضافي لمشاريع التوسع.
  - برامج دعم الصناعات المرتبطة بالأمن الغذائي والثروة السمكية.
  - تمت برمجة التوسع على مراحل ضمن جدول زمني متوسط الأجل يمتد بين سنتين إلى ثلاث سنوات، مع ربط التنفيذ بمؤشرات أداء مرحلية لضمان تحقيق الأهداف ضمن الآجال المحددة.

المطلب الثالث: نتائج الأسئلة الموجهة لمسؤول التخطيط

- أشار مسؤول التخطيط إلى أن المؤسسة تسعى لتوسيع نشاطها من خلال:
- إنشاء وحدة إنتاجية جديدة مجهزة بتقنيات متطورة.
- رفع الطاقة الانتاجية بنسبة تفوق 60%.
- التوجه نحو الأسواق الخارجية كليبيا وتونس: ما يعكس إستراتيجية تنويع الأسواق وتقليل التبعية المحلية.

- تطوير أعلاف الأسماك المألحة ضمن خط ابتكار منتجات جديدة تلائم التنوع البيئي.
- أوضح أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تفعيل الشركات مع:
- الهيئات الحكومية للحصول على تسهيلات ضريبية وقروض ميسرة.
- مؤسسات التمويل لتوفير رأس مال إضافي لمشاريع التوسع.
- برامج دعم الصناعات المرتبطة بالأمن الغذائي والثروة السمكية.
- تمت برمجة التوسع على مراحل ضمن جدول زمني متوسط الأجل يمتد بين سنتين إلى ثلاث سنوات. مع ربط التنفيذ بمؤشرات أداء مرحلية لضمان تحقيق الأهداف ضمن الآجال المحددة.

### خلاصة الفصل:

ومن خلال قراءة تحليلية معمقة لواقع مؤسسة "القنطرة فيبيد لصناعة أعلاف الأسماك- بسكرة -" من خلال نتائج مقابلات مع المدير العام والمدير المالي، كاشفا عن نقاط القوة والتحديات، إضافة إلى ملامح النجاح والتخطيط الاستراتيجي والمالي، تبين أن المؤسسة تنشط في مجال متخصص يخدم الأمن الغذائي الوطني، مع رؤية

إستراتيجية واضحة للتكامل والإنتاج المحلي، رغم ما تواجهه من صعوبات في التوريد، والمنافسة، والبيروقراطية من جهة أخرى، يظهر التحليل قدرة المؤسسة على التكيف واستغلال الفرص الحكومية، وتوجيهها نحو الابتكار والتوسع المحلي والدولي.

أما من الجانب المالي، فيبرز اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي وإدارة مالية احترافية تركز على أدوات رقمية ومؤشرات أداء دقيقة، مما ساعد في تحقيق نتائج ربحية مشجعة وإدارة فعالة للتكاليف والسيولة، كما أن الإدارة المالية توظف كأداة إستراتيجية لتوجيه القرار، تحسين الأداء، وتعزيز التنافسية من خلال الاستثمار الذكي والتخطيط المالي المرن.

الخاتمة:

## الخاتمة:

إن الإدارة المالية ليست مجرد وظيفة ثانوية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل هي عنصر محوري في بناء مسار النجاح وضمان الاستمرارية. فالمؤسسة اليوم مهما كان حجمها، مطالبة بتبني أساليب مالية حديثة، تتسم بالمرونة والدقة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والمالية.

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسة القنطرة فييد لإنتاج أعلاف الأسماك - بسكرة - والتي كانت محل الدراسة الميدانية وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكذا الغرض منها الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## أولاً: نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا إلى مجموعتين، المجموعة الأولى خاصة بالجانب النظري والمجموعة الثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

## (1) النتائج النظرية:

تمثل الإدارة المالية الركيزة الأساسية لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دورها في التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتحليل المالي.

يساهم التخطيط المالي السليم في توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف، ويقلل من المخاطر المالية المحتملة.

تساعد الرقابة المالية على متابعة الأداء وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما يدعم استقرار المؤسسة.

يعد التحليل المالي أداة فعالة لتقييم الأداء المالي وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن من اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة.

تساهم الإدارة الفعالة للتدفقات النقدية في تجنب العجز المالي، وضمان توفر السيولة اللازمة لتغطية الالتزامات.

نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتحقق إلا بتكامل الجوانب المالية مع العناصر الأخرى، مثل التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، والابتكار.

تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة أبرزها: نقص التمويل، ضعف الخبرة الإدارية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق المالية.

## (2) النتائج التطبيقية:

تعتمد المؤسسة على أساليب بدائية في التسيير المالي، مع غياب واضح لاستخدام الأدوات الحديثة في التخطيط والتحليل المالي.

لا توجد موازنة تقديرية واضحة يتم الرجوع إليها، مما يحد من القدرة على التنبؤ واتخاذ قرارات دقيقة.

تعاني المؤسسة من نقص في الكفاءات المتخصصة في الإدارة المالية، حيث يتم الاعتماد على اجتهادات فردية.

توجد رغبة لدى إدارة المؤسسة في تحسين التسيير المالي، لكن تعوقها محدودية الموارد وضعف التأهيل.

رغم محدودية الإمكانيات، فإن المؤسسة تدرك أهمية الرقابة المالية وتحرص على مراقبة التدفقات النقدية بشكل دوري.

تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين فعالية الإدارة المالية وتحقيق النجاح والاستقرار المالي للمؤسسة.

## ثانيا: اختبار صحة الفرضيات

**الفرضية 1:** تؤدي الإدارة المالية دورا محوريا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وظائفها الأساسية مثل التخطيط المالي والرقابة المالية

**نتيجة الاختبار:** من خلال الدراسة النظرية والمقابلات مع مسؤولي المؤسسة القنطرة فييد، تبين إن الإدارة المالية تمارس بفعالية الوظائف الأساسية المذكورة، حيث تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي لتوقع احتياجاتها. وعلى التحليل المالي والموازنات لضبط الأداء، مما يؤكد صحة الفرضية.

**الفرضية 2:** يعتمد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من المعايير والعوامل أبرزها الكفاءة الإدارية، والاستغلال الأمثل للموارد.

**نتيجة الاختبار:** أكدت نتائج الدراسة إن مؤسسة القنطرة فييد تعتمد على إدارة كفؤة، وتستغل مواردها بمرونة، كما أنها تواكب التغيرات في السوق من خلال خطط توسعية ذكية، مما يعزز قدرتها على تحقيق النجاح، وبالتالي تأكيد صحة الفرضية.

**الفرضية 3:** كلما ارتفع مستوى تطبيق أدوات وأساليب الإدارة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، زادت قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق الاستمرارية في بيئة تنافسية.

**نتيجة الاختبار:** بين التحليل الميداني أن الإدارة المالية في مؤسسة القنطرة تعتمد على مؤشرات أداء مالية، موازنات تقديرية دقيقة، وتحليل مالي دوري، مما مكنها من الصمود أمام التحديات وتحقيق الاستمرار، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

### ثالثا: الاقتراحات:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نقترح ما يلي:

✚ المؤسسة يجب أن تهتم بالإدارة المالية وخاصة التسيير المالي كونها الركيزة الأساسية في المؤسسة واستخدام أدوات متطورة.

✚ يجب على المدير المالي أن تكون قراراته مدروسة ودقيقة حتى يتمكن من التخطيط السليم والفعال لتحقيق أهداف المؤسسة.

✚ تدريب وتأهيل متخذي القرار في الإدارة المالية لرفع من كفاءاتهم والاعتماد على الاجتهادات الجماعية لتحسين القرارات.

✚ على المؤسسة تطبيق إدارة مالية فعالية.

### رابعا: التوصيات:

✚ **تنويع مصادر التمويل بالمادة الأولية:** بالنظر إلى الندرة المسجلة في طحين السمك محليا وعالميا، ينصح بالبحث عن بدائل محلية أو تطوير شراكات إستراتيجية مع موردين دوليين مستقرين، مع دراسة إمكانية إنتاج مكونات بديلة داخليا، لتقليل التبعة وتقليص مخاطر التوقف الإنتاجي.

✚ **تعزيز إستراتيجية التكامل الرأسي:** مواصلة التوسع في حلقات الإنتاج المكمل (كالبيطرة، والمكملات

الغذائية) يعزز من قدرة المؤسسة على ضبط الجودة، التحكم في التكاليف، وتحقيق هوامش ربحية أعلى.

✚ **اعتماد خطة تمويل هجينة:** رغم نجاح التمويل الذاتي، يستحسن دراسة إمكانية تنويع مصادر التمويل، عبر اللجوء المدروس إلى تمويل مصرفي أو شراكات مع مستثمرين، خاصة في مرحلة التوسع والتصدير، بما يسمح بضمان استمرارية التمويل وتوسيع القدرة الإنتاجية.

- ✚ **تحسين إدارة السيولة والتدفق النقدي:** بالنظر إلى تأخر تحصيل المستحقات من الزبائن العموميين، يوصى باعتماد سياسة ائتمانية أكثر صرامة، وتعزيز أدوات التوقع المالي والتحليل التنبؤي لضمان وفرة السيولة في الفترات الحرجة.
- ✚ **التوجه نحو الرقمنة الكاملة للأنشطة المالية والإنتاجية:** الاستثمار في أنظمة معلومات متقدمة (ERP) ، (BI) يدعم عملية اتخاذ القرار، يرفع من كفاءة الرقابة المالية، ويسهل تتبع الأداء في الزمن الحقيقي، خصوصا في ظل نية المؤسسة التوسع خارجيا.
- ✚ **استغلال الدعم الحكومي بشكل استراتيجي:** الاستفادة من برامج الدولة الموجهة لقطاع تربية المائيات، من خلال عقد شراكات عملية مع مؤسسات عمومية، سيسهم في ضمان الطلب واستقرار السوق المحلي، ويعزز من مكانة المؤسسة ضمن سلسلة القيمة الوطنية.
- ✚ **إعداد مخطط تصدير شامل وممنهج:** نظرا لاهتمام المؤسسة بالسوق الخارجي (تونس، ليبيا)، ينبغي وضع إستراتيجية تصدير واضحة تشمل دراسات سوق مفصلة، ضبط سياسة تسعير تنافسية، وتكييف المنتجات حسب خصوصيات الأسواق المستهدفة.
- ✚ **تنمية القدرات البشرية والإدارية:** اعتماد نموذج "الشخص الوحيد" في التسيير يتطلب تعزيز مهارات الفريق الإداري والمالي، وتفويض بعض الصلاحيات، بما يضمن استمرارية اتخاذ القرار ومرونته، دون الاعتماد الكامل على فرد واحد.
- ✚ **تحفيز الابتكار والتطوير المستدام:** دعم البحث والتطوير لتوسيع نطاق المنتجات (أعلاف المياه المالحة، المكملات المتخصصة...) مع الحفاظ على الأثر البيئي الإيجابي، يضمن للمؤسسة موقعا تنافسيا محليا ودوليا.



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### مراجع عربية:

#### أولا/ الكتب:

- (1) محمد حكمة. (2023). الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة. عمان: ناشرون وموزعون
- (2) حمزة الشمخي، وإبراهيم الجزراوي. (2018). الإدارة المالية الحديث، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات. عمان، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (3) خليل الشماخ. (1975). الإدارة المالية. بغداد: مطبعة الزهراء.
- (4) محمد إبراهيم العمامي. (2007). الإدارة المالية (الاصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج مع النشر والتوزيع.
- (5) محمد موسى احمد علي. (2015). إدارة المؤسسات والأسواق المالية من منظور الإدارة المالية العالمية: بين آليات ( التشغيل-الائتمان-الاستثمار والاستئثار-الأزمات ) ودورها في تعزيز قدرات الاقتصاد الوطني (الاصدار 1). الإسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
- (6) هيثم محمد الزغي. (2000). الإدارة والتحليل المالي (الاصدار 1). عمان، الأردن: دار الطباعة والنشر.
- (7) احمد النعيمي مقداد، وصبحي عبد القادر باشا عادل. (2018). اثر استعمال الاستدامة المالية في الحد من مشاكل اعداد الموازنة العامة للدولة. الدنانير. الصفحات 559-577.
- (8) الصباح. ع.أ. (2007). الإدارة المالية. (الاصدار 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- (9) محمد طنيب، ومحمد عبيدات. (2009). الإدارة المالية في القطاع الخاص (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

#### ثانيا/ رسائل الدكتوراه والماجستير:

- (1) احمد لوساق. (2021). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير الصادرات غير النفطية (المعوقات والمقومات) (رسالة ماجستير). كلية العلوم التجارية. تخصص: إدارة العمليات التجارية. جامعة الجزائر -3-
- (2) احمد غراب. (2016). البيئة التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المعوقات والمقومات) (رسالة دكتوراه). كلي علوم التسيير. تخصص: الإدارة المالية للمؤسسات. جامع الجزائر -3-
- (3) بن خليفة حمزة. (2010). دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير. تخصص: محاسبة. جامعة محمد خيضر -بسكرة-
- (4) علي زينب رضوان. (2013). تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادي والتجارة وعلوم التسيير. تخصص: إدارة أعمال. جامعة قسنطينة -2-
- (5) غضبان فاطمة الزهراء. (2022). هيئات وبرامج الدعم والمرافقة والممارسات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة دكتوراه). العلوم الاقتصادي والتجارة وعلوم التسيير. تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات الغير والمتوسطة. جامعة الجزائر -3-
- (6) وردة سعايدية. (2023). تأهيل وتطوير منافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنوع في الجزائر (رسالة دكتوراه). العلوم الاقتصادي والتجارة وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-

## قائمة المراجع

- 7) ياسين تليلي. ((2022)). دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على نجاح او فشل المؤسسات الناشئة في الجزائر (رسالة دكتوراه). جامعة قاصديمبراج، ورقلة - الجزائر -

### ثالثا/ المجالات:

- 1) عماد محمد علي، ومحمد شهاب احمد (2018). القواعد المالية بين متطلبات الانضباط المالي والواقع المالي في العراق 2016-2006. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
- 2) اورزيق الياس. (ب.ت). إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة للحد من التعثر في قروضها المرفية: نظرة من وجهتي المصرف والمؤسسة، مجلة الابحاث الاقتصادية.
- 3) رضائي عفيفة، وعلي مكيد. (2022). عوامل ومتطلبات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دراسات متقدم في المالية والمحاسبة.
- 4) زريق عبود، زفاطمة بودرة، وتقرات يزيد. (2016). مساهمة الإدارة المالية في الرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة مشروع إنتاج المأكولات التقليدية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية.
- 5) زنادي ابتسام. (2025). تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأهمية والتحديات. مجلة الدراسات البيئية والتنمية المستدامة.
- 6) قروف محمد كرم، والعمراوي سليم. (أكتوبر 2020). قياس تحليل اثر مؤشرات الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة 1990-2018. مجلة مجاميع المعرفة.
- 7) ثامر علي النزيان. (2021). تحليل استدامة الدين العام في الأردن للفترة 2000-2020. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. 17، 2.

### رابعا/ المحاضرات :

- 1) حولي محمد. (2020). محاضرات في التحليل المالي :دروس وتمارين تطبيقية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ووجهة السنة الثالثة ليسانس، مقياس :التحليل المالي ،تخصص :ادارة مالية جامعة باجي مختار -عناية -
- 2) عبد العزيز غزة. (2024). محاضرات في الرقابة المالية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم القانون العام ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة اولى ماستر ، تخصص قانون ادار بجامعة باجي مختار -عناية-
- 3) متناوي أحمد. (2023). موازنات التقديرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارة وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية-جامعة حسنية بن بو علي -شلف -
- 4) الوافي حمزة(2024). أنواع ومجالات التخطيط المالي. محاضرة جامعية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر. تخصص: إدارة مالي. جامعة عبد الحفيظ بو الوف -ميلة-
- 5) نجيت حسان. (2023). التحليل المالي: محاضرات وتمارين. محاضرة جامعية موجهة الى الطلبة: السنة الثالثة علوم اقتصادية تخصص : اقتصاد نقدي وبنكي، السنة الثالثة علوم مالية ومحاسبة تخصص محاسبة ومالية. جامع حسنية بن بو علي -شلف-
- 6) حسين يحي. (2020). الموازنة التقديرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارة وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، جامع ابن خلدون -تيارت-

### المصادر الالكترونية (مواقع الكترونية/ مقالات الكترونية):

- (1) احمد عبد الوهاب برانية. (14, أبريل, 2010). السجلات والدفاتر المالية في المزارع السمكية (1) (الجزء الاول). كنانة اونلاين. تم الاسترجاع في 01 ماي, 2025, من <http://kenanaonline.comL/users/drBarrania/posts/120174>

### المراجع الأجنبية:

- 1) ASLI DEMIRGUC – Kunt, R. L. (2004). FINANCIAL Structure and Economic Growth (ACROSS-COUNTRY COMPARISON OF BANK, and DEVELOPMENT). 03. USA: First Mit press edition.
- 2) EMMANUEL, A. B. (2005). LE ROLE DES MARCHÉS DECAPITAUX DANS LA CROISSANCE ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. *Thèse Doctorat non publier*, 15. France: la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion; Université d'Auvergne.
- 3) JIMBOREAN, R. (2004, septembre). La croissance économique et le développement financier; le cas de pays d'Europe Centrale et Orientale. 04. Essy published. Récupéré sur on web site, <http://www.nelutu.net/~moni/ramonasept2004.pdf> (consulted in: 15-09-2011)
- 4) Nadiya, D. K. (2020). Assessment of the level of local budget financial decentralization: Case of Ukraine. 34-47. Public and MUNICIPAL FINANCE.
- 5) OUNI, M. (2011). ETUDE EMPIRIQUE DE LA RELATION ENTRE LE SYSTÈME MONETAIRE ET FINANCIER ET LA CROISSANCE ECONOMIQUE, *Thèse Doctorat non publier*. 14. la Suisse: la Faculté des sciences économiques; Université de Neuchâtel,.
- 6) OUNI, M. (s.d.). OP. Cit. 14-15.
- 7) Simplice A, A. F. (2011). Schumpeter might be wrong in our era New evidence from Meta-analysis. 14. Germany: working paper, Munich Personal RePEc Archive.
- 8) SINHA, T. (2001). The Role of Final Intermediation in Economic Growth. 65. Rohtak, India: SCHUMPETER REVISITED, Spellbound Publishers.