**جامعة يحى فارس بالمدية**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم التجارية**

الموضوع:

# أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## – دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية

**تخصص:** علوم مالية

**إعداد الطالبين:**

- عطيل علاء الدين
- خرباش جهاد

**الأستاذة المشرفة:**

د. شلابي نعيمة

**السنة الجامعية: 2017/2016**



## شكر وتقدير

الحمد الله على النعمة التي أنعمها علينا وخاصة نعمة العقل التي كرمنا بها على سائر

مخلوقاته وعلى ما وهبه من سمع وبصر وعافية على اكمال انجاز هذا العمل المتواضع،

والحمدالله والصلاة والسلام على خير الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما

كثيرا.

تحية شكر وتقدير وامتنان للاستاذة المشرفة شلابي نعيمة على متابعته وتوجيهاتها

ونصائحها القيمة.

كما لا انسى ان اشكر موظفي فرع أونتيبيوتيكال مجمع صيدال بالمدية

# إهداء

بسم الله الرّحمن الرّحيم الصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين أما بعد أهدي هذا العمل إلى

إلى التي رآني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشائها قبل يديها إلى التي منحتني من دمها وروحها إلى من قال فيها خير الخلق الله أن الجنة تحت قدميها، إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي، إلى ألماسة حياتي وقرة عيني .

من تكون غير "أمي الغالية" على القلب والروح حبها يجري في الدم و نبض للروح طالما قالت أني أغلى الناس عليها فأقول اليوم لها أنت كل الناس لدي.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من غرس فيا العمل والإصرار إلى الذي أحمل إسمه بإفتخار، من غير "أبي العزيز" تاج رأسي وأغلى ناسي ، أطال الله عمر والديا وكرمهما ومنحهما دوام الصحة والعافية والهناء و أبعد عنهما الشقاء، إلى عائلتي الكريمة ومعزة فخري وسندي وإلي إخوتي وليد و عادل حفظهما الله و اطال الله عمرهما و عمرهما بالسعادة و الهناء.

الى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقائي: بلال بن عمير ،خرباش جهاد، مجيد اللاوي ، جابر بوبكر ، احمد ، خالد حمدامي ،يوسف البهجة ، زاكي ، اسلام ،فوزي، أمين حميدة ،بوشو ،شعيب ، سعدو ، شريحة ، محفوظ، أسامة ، علي ، حسان ، مهدي ،بوعلام، مصطفى، محمد السعيد، عادل الشينوي ، سهيل محمودي ، أمين حموش ،سيدعلي، ايوب ، إلياس ، نهاد ، سناء ، هاجر ، أمينة،إيمان ، أمال ، أنفال ، سمية ، مريم.

و إلى الغالية والعزيزة على قلبي "إلى أستاذتي المحترمة والمشرفة علينا"شلابي نعيمة" التي كانت لنا سندا ومرشدة ومعنا صبورة.

وإلى كل من ساعدنا في هذا العمل من بعيد أو من قريب، إلى كل الأصدقاء وعائلتي عطيل، وصدوقي، وكل من هم في ذاكرتي وسقطوا سهوا من مذكرتي، إلى من أمتلك مكانة في قلبه ويمتلك مكانة في قلبي.

# إهداء

بسم الله الرّحمن الرّحيم الصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين أما بعد أهدي هذا العمل إلى

إلى التي رآني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشائها قبل يديها إلى التي منحتني من دمها وروحها إلى من قال فيها خير الخلق الله أن الجنة تحت قدميها، إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي، إلى ألماسة حياتي وقرة عيني .

من تكون غير "أمي الغالية"على القلب والروح حبها يجري في الدم و نبض للروح طالما قالت أني أغلى الناس عليها فأقول اليوم لها أنت كل الناس لدي.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من غرس فيا العمل والإصرار إلى الذي أحمل إسمه بإفتخار، من غير "أبي العزيز" تاج رأسي وأغلى ناسي ، أطال الله عمر والديا وكرمهما ومنحهما دوام الصحة والعافية والهناء و أبعد عنهما الشقاء، إلى عائلتي الكريمة ومعزة فخري وسندي وإلي إخوتي.

الى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقاي: علاء الدين عطيل ، نور الدين خرباش ، عادل ولد التركي، رشيد بن عياد، عثمان رباحي،فارس، محفوظ،حسان،أسامة، علي، عزالدين، محمد زينو ، مصعب سقدي،عماد،زاكي،سعدو،بوهدة ، أحمد،بلال و بالاخص أمينة ساكر ، حميدة ، سمية ،

و إلى الغالية والعزيزة على قلبي "إلى أستاذتي المحترمة والمشرفة علينا"شلابي نعيمة" التي كانت لنا سندا ومرشدة ومعنا صبورة.

وإلى كل من ساعدنا في هذا العمل من بعيد أو من قريب، إلى كل الأصدقاء وعائلتي خرباش، صفار باتي، وكل من هو في ذاكرتي وسقطوا سهوا من مذكرتي،إلى من أمتلك مكانة في قلبه ويمتلك مكانة في قلبي.

**الملخص**

إن العجز المالي يعبرعن الفشل المالي ، سواء فشل المؤسسة ماليا أو فشل الإدارة القائمة عليها ويعتبر من بين أهم الأزمات التي تتعرض إليها المؤسسة الإقتصادية.

وكان للظروف الإقتصادية والإجتماعية التي شاهدتها الجزائر في أواخر الثمانيات، وإستمرار العجز المالي للمؤسسات العمومية الإاقتصادية ،بالغ الأثر في تسريع إصلاح هذه المؤسسات ،بدءا من الإستقلالية إلى تطبيق قواعد إقتصاد السوق ، ومن ثم إعادة الهيكلة والإنتقال الى سياسة التطهير المالي وتطبيق مخطط التصحيح الداخلي .

وفي هذا الإطار جاءت الدراسة التطبيقية للمؤسسة الجزائرية مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال ،لإلقاء الضوء على الوضعية المالية للمؤسسة ،حيث تبين لنا انها تعاني من أزمة حادة نتيجة العجز المالي الذي تتخبط فيه.

الكلمات المفتاحية : تمويل المؤسسة الإقتصادية ،العجز المالي ،الإصلاحات الإقتصادية .

**Résumé :**

Le déficit budgétaire refète l'échec financier , que l'échec d'une institution fondée sur la gestion financière qui se présente les crises les plus fortes et les plus importantes qui sont exposées a l'institution économique.

Ce sont les conditions économiques et sociales assisté par l'algérie a la fin des années quatre-vingt, et la poursuite du déficit budgétaire des établissements publics d'impact économique profonde dans l'accélération de la réforme de ces institutions ,allant de l'indépendance a appliquer les règles de l'économie de marché , et la restructuration et la transition vers une politique de la correction de régime financier et l'application des internes.

Dans ce contexte, une étude pratique réalisée dans l'institution algérienne antibiotical filiale de saidal à médéa, pour faire la lumiére sur la situation financiére de l'institution, où nous avous trouvé qu'elle souffrait d'une crise grave en raison du déficit budgétaire.

Mot-clés : institution de financement économique ? déficit budgétaire, les réformes économiques.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات


**العنوان** **الصفحة**

**الشكر**

**الإهداء**

**الملخص**

**الفهرس المحتويات**..... **III-I**

**قائمة الجداول والأشكال**..... **VI**

**المقدمة العامة**..... **أ-ز**

**الفصل الأول: تطور المؤسسة الاقتصادية وسياسة التمويل في الجزائر**

**تمهيد**..... 2

**المبحث الأول:** عموميات حول المؤسسة الاقتصادية..... 3

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها..... 3

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية ووظائفها..... 5

المطلب الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية و أهدافها..... 10

**المبحث الثاني :** تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وإعادة المؤسسات الإقتصادية..... 13

المطلب الأول: المرحلة الاولى ما قبل الثمانينات..... 13

المطلب الثاني: المرحلة الثانية (ما بعد سنة 1980)..... 17

المطلب الثالث: شرح إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية)..... 21

**المبحث الثالث:** تطور السياسة التمويلية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية 25

المطلب الأول: نظام تمويل المؤسسة الجزائرية قبل استقلالية المؤسسات..... 25

المطلب الثاني: نظام التمويل بعد استقلالية المؤسسات..... 30

خاتمة الفصل الاول ..... 38

**الفصل الثاني: العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**


مقدمة..... 40

**المبحث الأول:** العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية..... 41

المطلب الأول: تعريف العجز المالي..... 42

المطلب الثاني: آثار العجز المالي..... 48

المطلب الثالث: أسباب العجز المالي..... 50

**المبحث الثاني:** التبوء بالعجز المالي للمؤسسة الاقتصادية وسبل علاجه..... 60

المطلب الأول: أهمية التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية..... 60

المطلب الثاني: الأساليب الكمية للتنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية..... 60

**المبحث الثالث:** الوقاية والعلاج من العجز المالي وتصحيح مسار المؤسسة العمومية الاقتصادية..... 68

المطلب الأول: التطهير المالي "l'assainissement financier"..... 70

المطلب الثاني: سياسة إعادة الهيكلة الصناعية..... 79

المطلب الثالث: التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية..... 83

خاتمة الفصل..... 89


**الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال**


مقدمة الفصل..... 91

**المبحث الأول:** ماهية مجمع صيدال..... 92

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المجمع وهيكله التنظيمي..... 92

المطلب الثاني الأهداف الإستراتيجية للمجمع و نتائجه الإقتصادية..... 94

**المبحث الثاني:** ماهية فرع أنتيبيوتيكال..... 98

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول فرع أنتيبيوتيكال بالمدية..... 98

المطلب الثاني: النشاطات الدورية لفرع أنتيبيوتيكال..... 111

المطلب الثالث: نظام الأجور في فرع أنتيبوتيكال..... 113

**المبحث الثالث:** دراسة حالة (أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)..... 117

المطلب الأول: اعداد وتحليل الميزانة المالية المفصلة وجدول حسابات النتائج..... 117

المطلب الثاني: تحويل الميزانية المالية الى ميزانية مختصرة..... 123

المطلب الثالث: إعداد الميزانية المالية المختصرة و تمثيلها بيانيا..... 127
المطلب الرابع : تحليل و تعليق على النسب و المؤشرات المالية..... 130
خاتمة الفصل..... 138
الخاتمة العامة..... 144
قائمة المراجع..... 126
الملاحق

# فهرس الأشكال والجداول

## فهرس الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| الشكل رقم (1-1) | هياكل وقنوات التمويل لقروض الاستثمار والاستغلال في نهاية الستينات . | 27 |
| الشكل رقم (2-1) | يوضح مراحل العجز المالي في المؤسسة . | 47 |
| الشكل رقم (2-2) | أسباب عجز المؤسسات الإقتصادية . | 51 |
| الشكل رقم (2-3) | مسار النسب المالية في المؤسسات العاجزة والمؤسسات غير العاجزة حسب نموذج بيفر. | 64 |
| الشكل رقم (3-1) | مراحل تطور مجمع صيدال | 93 |
| الشكل رقم (3-2) | الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال | 93 |
| الشكل رقم (3-4) | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الصيانة | 102 |
| الشكل رقم (3-5) | الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المخابر | 103 |
| الشكل رقم (3-6) | مصالح مديرية التقنيات الصيدلانية | 104 |
| الشكل رقم (3-7) | الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتكال | 105 |
| الشكل رقم (3-8) | الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة | 110 |
| الشكل رقم (3-11) | التمثيل البياني لأصول الميزانية المختصرة 2013،2014،2015 | 128 |
| الشكل رقم (3-12) | التمثيل البياني لخصوم الميزانية المختصرة 2013،2014،2015 | 128 |

| | | |
|---|---|---|
| الشكل رقم (3-13) | تمثيل بياني لنسب السيولة لسنوات 2013،2014،2015 | 133 |
| الشكل رقم (3-14) | تمثيل بياني لنسب التمويل لسنوات 2013،2014،2015 | 135 |


## فهرس الجداول :


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| جدول رقم (1-1) | توزيع قروض الاقتصاد ما بين 1986-1990 | 33 |
| جدول رقم (1-2) | هيكل التمويل البنكي للاقتصاد حسب الآجال | 37 |
| جدول رقم (2-1) | مكشوفات المؤسسات العمومية لدى البنوك الأولية | 71 |
| جدول رقم (2-2) | توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب البنوك إلى غاية 1990/12/31 | 75 |
| جدول رقم (2-3) | توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب وضعية المؤسسات إلى غاية 1990/12/31 | 76 |
| جدول رقم (2-4) | المبالغ المخصصة لعملية التطهير المالي | 77 |
| جدول رقم (2-5) | الغطاء المالي المخصص للتصحيح الداخلي للمؤسسات حسب قطاع النشاط سنة 1995 | 85 |
| جدول رقم (3-1) | جدول يوضح المبالغ الخاضعة للضريبة على الرواتب و الأجور | 115 |
| جدول رقم (3-2) | كشف راتب نموذجي | 116 |

| | | |
|---|---|---|
| جدول رقم (3-3) | الميزانية المالية المقفلة لثلاث سنوات (2015/2014/2013) | 117 |
| جدول رقم (3-4) | *هيكل الميزانية المالية للمؤسسة* | 119 |
| جدول رقم (3-5) | جدول حسابات النتائج لسنة 2013 ، 2014 ، 2015 | 120 |
| جدول رقم (3-6) | الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013 | 127 |
| جدول رقم (3-7) | الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014 | 127 |
| جدول رقم (3-8) | الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015 | 128 |
| جدول رقم (3-9) | رأس المال العامل الدائم لسنة 2015،2014،2013 | 130 |
| جدول رقم (3-10) | رأس المال العامل الخاص لسنة 2015،2014،2013 | 131 |
| جدول رقم (3-11) | احتياجات راس المال العامل الدائم لسنة 2015،2014،2013 | 131 |
| جدول رقم (3-12) | الخزينة لسنة 2015،2014،2013 | 132 |
| جدول رقم (3-13) | نسبة السيولة لسنة 2015،2014،2013 | 133 |
| جدول رقم (3-14) | يوضح نسب التمويل لسنة 2015،2014،2013 | 134 |

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

إن المتتبع لمسار الجزائر الاقتصادي يلاحظ أنه مر بمراحل متعددة منذ الاستقلال وكانت كل مرحلة تتميز بخصائص معينة، وظروف خاصة، ومشاكل وعقبات كثيرة، ذلك أن الحقبة الاستعمارية خلقت عراقيل كبيرة وأوضاع اقتصادية واجتماعية منهارة.

إن الإطار العام الذي مر به الاقتصاد الجزائري ولسنوات عديدة وعبر فترات متعددة هو القطاع العام.

فمنذ الاستقلال كانت اهتمامات الدولة تصب في مجملها على جعل المؤسسات الاقتصادية الموروثة مع قلتها تسير بصفة عادية من جهة، وخلق جهاز إداري اقتصادي قادر على مواجهة الصعوبات من جهة أخرى، لكن مع مرور الوقت تدهورت الوضعية الاقتصادية العامة للبلاد بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، إذا كانت تعاني من مشاكل متعددة في التسيير والتنظيم والمحيط، وأصبحت المؤسسات العمومية الاقتصادية تشكو من متاعب عديدة، منها ما يرجع إلى خصائصها ومنها ما يعود إلى البيئة والمحيط.

إن النظرة السياسية والاجتماعية للمؤسسة العمومية الاقتصادية أثرت سلبا ولسنوات عديدة على مردوديتها وكفاءتها، إذ وجدت نفسها تتساءل عن مصير اقتصادها ومستقبل مؤسستها، لأن الأزمة التي تمر بها أزمة نظام اقتصادي في مجمله.

إن الرؤية الاشتراكية الضيقة للمؤسسات العمومية الجزائرية، والأهداف الاجتماعية والسياسية التي طلبت منها تحقيقها أثرت عليها، إذ تخلت بذلك عن أهدافها الحقيقية والمتمثلة في تحقيق التوازن المالي والاقتصادي.

وباعتبارها –المؤسسة الاقتصادية- نواة كل اقتصاد ومحرك كل نهضة اقتصادية، فقد أخذت الاهتمام الأكبر من السلطات والقائمين على شؤون الاقتصاد، لذلك فقد كان الإصلاح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الداخلية والتوجهات العالمية الجديدة، واستجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تشكو من ضعف التسيير والتنظيم وكذا جهاز إنتاجي عاجز عن تلبية حاجيات المجتمع، وذي تكاليف عالية جدا.

غير أنه في مرحلة متقدمة من حياة المؤسسات العمومية الاقتصادية تغيرت النظرة وأصبح يعتقد الكثير أنه من أجل تحقيق التوازنات العامة ومن أجل تحقيق توازن في ميزانية الدولة يجب إيجاد سبل أخرى، وذلك فقد تغيرت النظرة إليها، من نواة الاقتصاد إلى سبب تدني الاقتصاد وتدهوره.

مع انهيار أسعار البترول سنة 1986 وتنامي حجم المديونية الخارجية، تفاقم عجز الميزانية العمومية للدولة، وأصبحت عاجزة عن تقديم إعانات جديدة للمؤسسة العمومية، كل هذا مهد إلى ظهور إصلاح جديد عرف باستقلالية المؤسسات العمومية الذي يقوم على مبدأ منح الحرية للمؤسسة العمومية في التكفل نشاطها، وكانت الاستقلالية بمثابة نقطة تمهيد للانتقال إلى اقتصاد السوق عن طريق تحرير الأسعار، تحرير التجارة الخارجية وتحرير أسعار الصرف.

بالموازاة لذلك فإن الشق الآخر للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر (برنامج التعديل الهيكلي)، جاء نتيجة لضغوطات أملتها المؤسسات المالية الدولية كشرط إعادة جدولة الديون الخارجية، وتم في هذا الإطار تطبيق برنامج التعديل الهيكلي سنة 1994 لتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتهيئة المناخ المناسب للمؤسسات العمومية، جعلها قادرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق وإعدادها للخوصصة.

**إشكالية البحث:**

شهدت ومازالت تشهد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا عدة تحولات وإصلاحات جذرية، كان الهدف الأساسي منها كل مرة هو إخراجها من وضعيتها الصعبة التي كانت تتخبط فيها، وذلك من خلال محاولة تحسين أدائها الاقتصادي، وعلى ضوء هذه الأحداث، ونظرا لأهمية الموضوع، يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي:

- **ما مدى تأثير العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟.**

**الأسئلة الفرعية:**

إن التساؤل الرئيسي الذي يقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي سوف نحاول الإجابة عليها من خلال هذا البحث:

- ما هي مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؟
- ما المقصود بالعجز المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما هي أسبابه وسبل التنبؤ له؟
- كيفية الوقاية من العجز المالي وطريقة التصرف في حال حدوثه؟

**فرضيات البحث:**

لمعالجة إشكالية بحثنا، قمنا بصياغة الفرضيات التي نعتبرها أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة، والتي تبقى دائما قابلة للاختبار والمناقشة.

- قد يكون لطبيعة التنظيم الذي تتميز به المؤسسة العمومية الاقتصادية، دور في حدوث عجزها المالي وتدهور نشاطها الاقتصادي.
- قد تلعب سياسة تمويل المؤسسة دور كبير في عجزها، نظرا للتحولات التي عرفتها.
- يفترض أن يعود فشل الإصلاحات في كل مرة إلى عدم ملاءمتها مع الشروط التي تعيش فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عدم الصرامة في تطبيق قواعد الإصلاح.

**أهداف البحث:**

كان اختيارنا لموضوع أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية كمحاولة للوصول إلى الأهداف التالية:

- إبراز مختلف مراحل التطور التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- تحليل سياسة التمويل التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية سنة 1990 وبعدها.
- دراسة مختلف المشاكل التي عانت منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي أدت إلى عجزها مع دراسة جميع الآليات المعتمدة للخروج بالمؤسسات العاجزة أو التي في طريقها للعجز إلى بر الأمان.
- تقييم مختلف الإصلاحات الاقتصادية المطبقة على المؤسسة مع إيجاد حلول كفيلة بتحسين وضعيتها وكفاءتها.

**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية دراسة أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

- الأهمية التي تكتسيها المؤسسة الاقتصادية في بعث النشاط الاقتصادي وتحقيق التنمية، وبالتالي أثر صحتها المالية والاقتصادية على الاقتصاد الوطني.
- الكشف عن الأسباب الجوهرية التي أدت إلى تأزم وضعية المؤسسات، حتى يتم تجنبها في المؤسسات الجديدة، إذا كانت هذه الأسباب داخلية، وإصلاحها في حالة ما إذا تعلقت بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.
- تقديم الحلول اللازمة أو التي يجب إتباعها التي تبقي المؤسسة في السوق.
- مساهمة الدراسة في إثراء المكتبات الجامعية بالمراجع، خاصة باللغة العربية التي تفتقر إليها.

## حدود البحث:

حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية البحث، وتحقيقا للأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تعين علينا وضع محددات وأبعاد الدراسة التي تمثلت في اقتصار بحثنا على دراسة العجز المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية، دون التطرق إلى المؤسسات الخاصة، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- حداثة انتشار القطاع الخاص في الجزائر، الذي لقى دعما ملموسا انطلاقا من نهاية التسعينات، بإنشاء مختلف الهيئات المشرفة على الاستثمار.
- أغلبية المؤسسات العمومية إن لم نقل مجملها، هي التي عانت بدرجة كبيرة من ظاهرة العجز المالي.
- عموما، تقتسم المؤسسات العمومية والخاصة نفس المشاكل التي تؤدي إلى ضعف كفاءتها وبالتالي عجزها.
- كما أن عجز وإفلاس المؤسسات الخاصة يؤدي بالضرورة إلى حلها، في حين كانت المؤسسات العمومية تحظى بدعم الدولة.

## مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:

- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، لاسيما فيما يتعلق بالإصلاحات التي قامت بها الدولة بعد التسعينات والمبالغ الضخمة التي خصصت لتطهير المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الاعتقاد التام بأهمية المؤسسة كأداة إنتاج في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- الميول الشخصي إلى المواضيع المالية، بالإضافة إلى طبيعة التخصص.

## الدراسات السابقة للموضوع:

بعد المسح المكتبي لمختلف المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع، لاحظنا أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت إشكاليات قريبة من الإشكالية المطروحة في بحثنا، وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

- نسيلي جهيدة، أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2004-2005، جامعة الجزائر، حيث اهتمت بالعجز المالي للمؤسسة ومختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة.
- د. العايب ياسين، إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010-2011.
- قطاف ليلى، إشكالية تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999/1998 جامعة الجزائر، حيث اهتمت بمحتوى وأبعاد إصلاح المؤسسات ومدى ارتباط هذا الإصلاح بالمحيط البيئي للمؤسسة.
- بادي عبد المجيد، أثر الإصلاحات الاقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، 1999-2000، جامعة قسنطينة إذ عالج البحث هدف الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية، وكذا الإجراءات التي تم تطبيقها لإصلاح الحالة المالية للمؤسسة.
- موساوي نور الدين، واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003-2004، جامعة الجزائر، الذي تناول في بحثنا واقع الاقتراض المصرفي المفرط للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وأثره على أداء القطاع المصرفي من جهة، وأثره على الوضعية المالية للمؤسسات من جهة أخرى.

في حين سنهتم في بحثنا بتقييم مختلف الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتأثيرها على وضعيتها المالية.

**المنهج المتبع:**

بالنظر إلى الموضوع محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وإثبات الفرضية المتبناة، قمنا بالمزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي مع التدعيم بدراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع أنيبيوتيكال، حيث اخترنا المنهج الوصفي فيما يتعلق بالمفاهيم العامة التي شكلت مدخلا للدراسة، والمنهج التحليلي فيما يتعلق بباقي أجزاء البحث، وذلك بالاعتماد على:

- المسح المكتبي لمختلف المراجع والمصادر التي اعتمدنا عليها لإخراج هذه الدراسة في صورتها النهائية.
- الإحصاءات والتقارير والدوريات وغير ذلك، بما له صلة بالموضوع.

**صعوبات البحث:**

واجهتنا عراقيل ومشاكل عديدة في سبيل إعداد هذا البحث، نوردها قصد لفت أنظار المسؤولين من أجل تسهيل مهام الباحثين، وكذلك بغية تبصير الباحثين من أجل التعامل مع مثل هذه العقبات، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- النقص الكبير في المراجع المتعلقة بالموضوع باللغة العربية.
- تضارب الإحصاءات أحيانا باختلاف مصادرها، مما يدفعنا للدقة والاحتراز في انتقاء ما هو قريب من الصحة.

**خطة البحث وطريقة تقسيمه:**

لمعالجة هذا، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، وهي كما يلي:

الفصل الأول: تطور المؤسسة الاقتصادية وسياسة التمويل في الاقتصاد الجزائري، وهو يعتبر كمدخل لهذه الدراسة، على أساس أن موضوع مذكرتنا يرتكز على أسباب العجز المالي ومحاولات معالجته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يتطلب التعرض إلى مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية وسياسة التمويل المتبعة، حيث نتطرق المبحث الأول منه إلى عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وسياسة إعادة الهيكلة في كل مرحلة من مرحلة الاقتصاد المخطط ثم مرحلة التسيير اللامركزي.

ومن ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عبر مرحلتين (قبل سنة 1990 وبعدها).

الفصل الثاني: وعنوانه، العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد جاء في ثلاثة مباحث، خصصنا المبحث الأول منه للجانب النظري لموضوع العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية، وبالتطرق إلى تعريف العجز المالي بذكر مفهومه، مظاهره ومراحل ظهوره، ثم دراسة آثاره على الاقتصاد القومي والجهاز المصرفي، وفي الأخير نتطرق إلى الأسباب التي يمكنها أن تساهم في حدوث هذه الظاهرة.

أما في المبحث الثاني، سنقوم بالتعرض لأساليب التنبؤ بالعجز المالي، وذلك من خلال معرفة اهمية التنبؤ بالعجز المالي وكذلك من خلال معرفة الأساليب الكمية للتنبؤ به.

في حين سنتطرق في المبحث الثالث إلى مختلف الآليات التي اتبعتها المؤسسة الاقتصادية للتخلص من مديونيتها، كبرنامج التطهير المالي الذي اعتبر ضرورة لحصول المؤسسة على الاستقلالية المالية وفي التسيير، ثم سياسة إعادة الهيكلة وفي الأخير مخطط التصحيح الداخلي بالإضافة إلى آليات أخرى اعتمدت لحل هاته المشكلة كالاندماج والتأجير وتغيير الشكل القانوني والتصفية والبيع كحل حتمي.

أما الفصل الثالث: فقمنا فيه بدراسة حالة حول مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكال بولاية المدية.

# الفصل الأول:

## تطور المؤسسة الاقتصادية وسياسة التمويل في الاقتصاد الجزائري

## تمهيد:

تميز الاقتصاد الجزائري بتحولات عديدة عبر مختلف مراحل تطوره، أوّل ما استهدفت هي المؤسسة العمومية وعلى أثرها اعتبرت المؤسسة الاقتصادية بمثابة الأداة التي يتم من خلالها تنفيذ التوجهات وتحقيق الأهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتبع، التي أثرت بصفة مباشرة على تسيير أدائها و تمويلها ، فالإصلاحات المالية لسنة 1970 كانت تهدف إلى تكثيف و إحكام الرقابة على نشاط المؤسسة الاقتصادية من خلال مؤسسات التمويل دون أن يكون لها الأثر المباشر في رفع الأداء الاقتصادي ، مما أدى إلى تدهور وضعية مؤشرات الاقتصاد الكلي ،التي زادت تدهورا مع مرور بوادر التحرير الاقتصادي و الانتقال نحو اقتصاد السوق مع مطلع عشرية التسعينات و ذلك بسبب تفاقم أزمة الايرادات الأساسية للدولة المتمثلة في العائدات النفطية ، فعرفت تلك المرحلة بمحاولة إضفاء قواعد الربحية في سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية ، و هذا المطلب من أولوية الإصلاحات، استدعت تدخل الدولة من اجل تكييف محيط المؤسسة مع متطلبات المحيط المالي ، خاصة في ظل تغير ظروف المنافسة التي فرضها محيط آخر خارجي ألا و هو محيط العولمة المؤسس بواسطة خلق منطقة تبادل حر مع المحيط الأوروبي.

نتطرق هذا الفصل إلى تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر و اعادة هيكلتها و تطور سياستها التمويلية ، و قبل ذلك ارتأينا التعرض أولا إلى عموميات المؤسسة الاقتصادية ووظائفها.

## المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تختلف المعاني والمفاهيم حول المؤسسة في النظر كثير من الأشخاص ، حيث يعتبرها البعض مكسب لأرباح وقد يعتبرها البعض الآخر مكسبا للرزق وقد ترى لبعض الأطراف كمصدر لازدياد ثروة الأمم، ومن خلال هذا المنظور تتحدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

#### أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

- **التعريف الأول:**

المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة[1].

- **التعريف الثاني:**

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته[2].

- **التعريف الثالث:** المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته[3].

بالنسبة لتروشي "M.TRUCHY" تعرف بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

---

[1] درحمون هلال ، **المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005 ، ص01.

[2] ناصر دادي عدون، **أقتصاد مؤسسة**، دارالمحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر 1998، ص10.

[3] محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، دار بن حزم، لبنان ، الطبعة الأولى 2002،ص 14 .

أما بالنسبة لماركس " MARX "، فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

ويضيف فرنسوا بيرو"François PIROUX" أن المؤسسة " شكل إنتاج، بواسطته وضمن نفس الذمة (Patrimoine) تدمج أسعار مختلف عوامل الانتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول غلى دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"[1].

وقد جاء لبريتن "M.LEBRETON" بتعريف المؤسسة كما يلي:"هي كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات في السوق ".

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

أما في الجزائر فهناك إجماع على الأقل في المؤلفات التشريعية على اعتماد مصطلح المؤسسة بالمفهوم الواسع، فنجد مثلا المرسوم 88-01 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية، المرسوم95-22 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، وحتى المؤسسات المصرفية، استخدم بها مصطلح المؤسسة، كالمادة 14 من القانون 86-12 التي تستخدم مصطلح مؤسسات القرض ذات الصبغة العامة.

**ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية**

للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص تمتاز بها نوجز منها ما يلي:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو آداء الوظيفة التي وجدت من اجلها المؤسسة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة والظروف المحيطة بها.

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 9-10.

- التحديد الواضح للأهداف السياسية، برامج و أساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، وتضع كذلك أهداف كمية وأخرى نوعية بالنسبة للإنتاج وكذا تحقيق رقم أعمال معين.
- ضمانات الموارد المالية حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار في عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد أو عن طريق الايرادات الكلية أو عن طريق أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لابد أن المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة حيث كلما كانت ظروف هذه البيئة ملائمة فإن المؤسسة تتمكن من أداء مهمتها على أكمل وجه، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تعرقل عمليتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني الذي هو مصدر رزق العديد من الأفراد، يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها[1].

## المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الإقتصادية ووظائفها

### أولا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالا مختلفة وتصنف وفق عدة معايير منها:

#### 1. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار القانون:

##### أ. المؤسسات الخاصة:

تتخذ عدة أشكال تتمثل فيمل يلي:

- **مؤسسات فردية:**

حيث يقدم شخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة إضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحيانا ويأخذ هذا النوع من المؤسسات تباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية وتجارية وغالبا لا يكون عدد العاملين مرتفعا.

[1] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2003، ص25-26.

- **مؤسسات شركات:**

تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر وتنقسم الشركتين إلى قسمين هما:

- ✓ شركات الأموال: مثل شركات التوصية بالسهم وشركات المساهمة.
- ✓ شركات الأشخاص: مثل شركة التضامن، شركة التوصية، الشركة ذات المسؤولية المحدودة[1].

- **المؤسسات العامة:**

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عليها التصرف فيها كيفما شاءوا، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك وتهدف المؤسسة العامة من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق المصلحة العامة أي مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبيرة للربح[2].

**2. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار النشاط:**

**أ. المؤسسة الإنتاجية:**

هي تلك المؤسسة التي توكل لها مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع فهي إذن تخضع بعض المواد الأولية للتغيير أو التحويل، وبمعنى آخر المؤسسة الإنتاجية عبارة عن تلك الوحدة الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو التحويل.

**ب. المؤسسة الخدماتية:**

هي المؤسسة التي تهتم بمهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلك مثال: المؤسسة التجارية ومؤسسات التأمين[3].

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار العامة المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص 22-24.
[2] عمر صخري، مرجع سابق ذكره، ص75.
[3] زياني سفيان، أثرالعجز المالي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم القتصادية، تخصص علوم مالية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2014 ،ص 16.

### 3. تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي:

يعتمد هذا التصنيف على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل ويضم الأنواع التالية:

#### أ. المؤسسة الفلاحية:

هي المؤسسة التي تهتم بالزيادة الإنتاجية للأرض أو استصلاحها وتقوم بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج هي: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي.

#### ب. المؤسسة الصناعية:

هي تلك المؤسسات التي تعمل لتحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي حيث تشمل على بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذلك تحويل وتكبير المواد الطبيعية[1].

### 4. تبعا لحجم المؤسسة:

اعتمادا على مجموعة من المقاييس كعدد العمال، قيمة رقم الأعمال، القيمة المضافة، يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة[2].

#### أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهي المؤسسات التي يتحمل فيها المقاول شخصيا وبطريقة مباشرة كل المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية والتجارية وكذا المعنوية مهما كان شكلها القانوني، ويمكن أن تنمو هذه المؤسسات لتصبح مؤسسات كبرى[3]، وحسب ميشال داربلي "Michel DARBELET"، تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل مؤسسة يقل عدد عمالها عن 500 عامل ورقم أعمالها لا يتجاوز 100 مليون فرنك فرنسي(سابقا).

[1] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 30

[2] M.DARBELET et autres, « ***Economie d'entreprise*** », Ed fourcher, PARIS 1994 ,P14.

[3] M.MARCHESNAY et C.FOURCADE, **gestion de la PME/PMI** , ed NATHAN, Paris, 1997, P81.

**ب. المؤسسات الكبرى:**

وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، وتتميز بما يلي:

- ترتكز على مبدأ اقتصاديات الحجم، أي هناك توسيع قدرات الإنتاج لنحصل على تخفيض في تكلفة الوحدة الواحدة.
- القدرة على التفاوض، أي للمؤسسة متعاونين فكلما كانت قدرة التفاوض عالية كلما أصبحت أقوى، وهذا ما يؤثر على تكاليفها.

**المجموعات "les groupes":** وهي مجموعة من المؤسسات سواء كانت تجارية، صناعية أو مالية، مرتبطة بعقد ملكية وعلى رأس هذه المجموعة شركة أم التي تعتبر كحافظة"holding".

**ج. المؤسسات متعددة الجنسيات:**

هي عبارة عن مؤسسات تتميز بالخصائص التالية:

- تزاول نشاطات تجارية وإنتاجية وتتواجد في بلدان متنوعة.
- على رأس كل نوع في بلد معين مواطن خاص، مثلا: الفرع الفرنسي على رأسه فرنسي.
- على مستوى المقر الأصلي للمؤسسة مديرية عامة متكونة من أشخاص من مختلف الجنسيات.
- رأس مال المؤسسة موزع على المستوى العالمي.

**ثانيا: وظائف المؤسسة الاقتصادية**

تتمثل وظائف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

**1. وظيفة الإنتاج أو التحويل:**

يلعب الإنتاج وظيفة مهمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة إضافة إلى الوظائف الأخرى حيث تقوم هذه الوظيفة بما يلي:

- التجهيز واليد العاملة.
- رزنامة الإنتاج.
- إدخال الاكتشافات التكنولوجية ومراقبة الجودة.

**2. وظيفة التسويق:**

يعتمد نجاح المشروع الإنتاجي إلى حد بعيد على التسويق حيث تقوم هذه الوظيفة بتحديد المبادرات الاستراتيجية عن طريق:

- دراسة السوق والابتكارات.
- دراسة سلوك المستهلك ودوافعه.
- دراسة السلعة ودورة حياتها وتحديد الأهداف.

**3. وظيفة المالية:**

تعتبر من أهم الوظائف على مستوى المؤسسة ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها وتتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي:

- التخطيط المالي والتنبؤ بدخول وخروج الأموال.
- إعداد الميزانية.
- البحث على الأموال وكيفية استعمال هذه الأموال.

**4. وظيفة الرقابة:**

تتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي:

- المحاسبة التحليلية، الإحصاء، لوحدة القيادة.
- مراقبة الأهداف.
- تخطيط المبيعات وتخصيص الموارد.

### 5. وظيفة الموارد البشرية:

حيث تقوم بتقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكانيزمات والبيانات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات وتطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، تكوين التربصات كذلك الترقيات، الأجور والمزايا الاجتماعية.

### 6. وظيفة البحث والتنمية

تتمثل هذه الوظيفة في البحوث الأساسية التطبيقية والتنموية لاختراعات سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين سلع حالية[1].

## المطلب الثالث: دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

### أولا: دور المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أربع أدوار تعتبر أساسية اتجاه عدة أطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجه وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

**1. اتجاه أصحاب الملكية:**

يتمثل دور المؤسسة إتجاه هذه الشريحة من خلال البحث المستمر والمتواصل من أجل تحسين مردودية المؤسسة عن طريق تعظيم الأرباح والفائدة والمنتجات.

**2. إتجاه المستخدمين:**

يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز قدراتهم وكفاءتهم وهذا يدخل في مجال المراقبة لضمان العمل ويكمن دور المؤسسة اتجاه المستخدمين في الترقية الداخلية بالتدريج وزيادة الأجور.

**3. اتجاه المستهلك:**

يبرز دور المؤسسة اتجاه المستهلك في قيامها بعملية الإنتاج طبقا لرغبات وحاجيات المستهلكين ويكمن هنا دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين شيئين رئيسيين المتمثلين في أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء (المستهلكين).

[1] فضيل العربي عيسى، مرجع سبق ذكره، ص9 .

**4. دور تكوين العمال وتدريبهم:**

يتمثل هذا الدور في قيام المؤسسة بتربصات من أجل رفع كفاءة العمال و خبراتهم مما يجعل أو يساهم في عملية زيادة النشاط ويخلق الحماس والقوة لدى العمال وبالتالي يسمح للمؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية والقدرة على المنافسة.

**ثانيا: أهداف المؤسسة الإقتصادية**

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف نلخصها فيما يلي:

1. **أهداف اقتصادية**:

تتلخص في ما يلي:

- ضمان زيادة مستمرة في نسبة مردودية أ رس المال أي الربح حيث يشكل هدا الهدف غاية كل مؤسسة لتحقيق استمراريتها وتتمثل هده الاستمرارية في شيئين هما العمل والوجود.

- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج ويمكن القول إن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت :الهدف الأول هو تغطية طلبات المجتمع إما الهدف الثاني هو تحقيق الربح.

- التكثيف المستمر في عملية إعادة الإنتاج ونقصد بالتكثيف نمو وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية[1].

**2. أهداف اجتماعية:**

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية وهي تعتبر أهم الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها وهي متمثلة في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا[2].
- تحسين مستوى معيشة العمال.

[1] إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2000، ص 14.
[2] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، طبعة 7 ، ص 18-19.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة.

- الدعوة إلى تنظيم تماسك العمال وتوفير التأمينات ومرافق العمال من اجل ضمان السير الحسن للعمل.

### 3. أهداف تكنولوجية:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي و تتمثل أهداف المؤسسة في هذا المجال فيما يلي:

- البحث التكنولوجي:

حيث توصل مبالغ ضخمة لهذا الغرض حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها بغية الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية.

- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة للبلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي[1].

[1] ناصر دادي عدون ,مرجع سبق ذكره,طبعة7 ، ص 20

## المبحث الثاني: تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وإعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية

تميزت مرحلة ما بعد الاستقلال الوطني و حتى أواخر السبعينات تحولات عديدة في مختلف الجوانب، كانت نتاجا لمخلفات الاستعمار، وكان حينها الريع النفطي و حتى الآن هو مصدر و أساس تعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، إلا أن الفترة التي أعقبت هذه السنوات و في مرحلة ثانية، استبعدت الدولة إلى حد كبير اعتمادها في عملية البناء على المصادر الطاقوية التي مازلت تبعيتها حتى الآن، فحاولت جاهدة تغيير وجهتها إلى عمل إصلاحات مست المؤسسة في جوانبها المختلفة.

### المطلب الاول: المرحلة الأولى ( ما قبل الثمانينات )

جاءت هذه المرحلة بعد الاستقلال سنة 1962 و قد خلفتها آثار الثورة ضد المستعمر الفرنسي، فكانت بداية البناء من نقطة الصفر، باعتبار ما لحق بالدولة من أضرار على المستوى الإقتصادي والاجتماعي، وكذا السياسي، فحاولت السلطة السياسية، بكل تواضع رفع تلك القيود و بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة، قصد تقليص التبعية للخارج، و عليه فقد تم تقسيم هذه المرحلة الى فترتين:

#### أولا: الفترة الأولى (1962-1971)

أعقبت الاستقلال مباشرة، وعرفت تقسيمين تاريخيين، أولهما امتد من سنة 1962 حتى سنة 1966، عرف حينها ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات، فتميزت كما أشار إلى ذلك عبد اللطيف بن أشنهوب" عجز القوى الاجتماعية عن ممارسة قدرتها الإقتصادية، وباستقلالية الدفاع عن الفوائد " بمعنى أن التدخل السياسي للدولة في الشؤون الإقتصادية قد أخذ عدة أشكال، ولكن دون المساس بفوائد رأس المال الأجنبي الذي حقق في هذه الفترة أهم وأكبر عائد من المصادر الطاقوية[1].

وفي الفترة الممتدة من 1966 إلى سنة 1971 حاولت الدولة تحويل أغلب النشاطات الاقتصادية بالتأميم الكلي أو الجزئي لبعض المؤسسات، وقامت بسلسلة من التأميمات بين سنة 1968 الى سنة 1971 من أبرزها، تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971، بالإضافة إلى 45 مؤسسة في مختلف الصناعات الميكانيكية والإلكترونية ومؤسسات البناء...، وقد سمحت هذه الاجراءات وغيرها بتضاعف دخل الدولة من البترول.

[1] Ahmed Bouyacoub, **La gestion de lentreprise industrielle publique en Algérie**, volume 1 , office des publication universitaires, Algérie, 1987, page 22 .

وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الإقتصادية بداية إعداد الشروط الأساسية للانطلاقة التنموية، ومنها سادت وطغت فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

**الفترة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي ( 1971 – 1980 )**

وخلالها هيمنت الدولة على القطاع العام و استمرت في إضفاء الطابع الاشتراكي المؤسسات العمومية، ويلعب العامل في المؤسسة دورا هاما في هذا النوع من التسيير، ويتابع الأعمال بمساهمته بآراء أو ملاحظات من خلال هيئات التسيير المختلفة، فحسب إسماعين حمداني" هذه الطريقة من التسيير ترمي إلى الاستجابة إلى الأهداف السياسية للتخطيط الإقتصادي، ليست لا تسييرا ذاتيا، ولا مساهمة في التسيير أو تسييرا مشتركا، إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو مبادرة العمال في التسيير و مراقبة المؤسسات العمومية، فهو تغير ظروف العامل من أجير، إلى منتج مسير[1].

لقد عرفت هذه المرحلة إصلاحات عديدة، صاحبت المسيرة التنموية الوطنية، حاولت من خلالها تقليص التبعية للخارج وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الإقتصادي والاجتماعي، وأكثر ما ميز هذه الفترة مبادرة الدولة إلى تأميم الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها، أما عن الأهداف الأساسية للتسيير الاشتراكي والتي تهم خاصة العامل البشري، فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- اعتبار المؤسسة أو الوحدة ملكا للعمال، وتنمية حسهم السياسي و قدراتهم الفعلية في تسييرها.
- جعل هذا النوع من التنظيم إطار لتعبئة العمال، باعتبارهم مصدر الخلق والإبداع وقوة تنفيذ للقرارات.
- لا مركزية التسيير في المؤسسة تمنع سوء التفاهم والمشاكل، وتنشئ علاقات طيبة بين العمال والإدارة، فتتخذ القرارات والاجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة بمشاركة العمال التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، الطبعة الأولى ، ص161

وقد عرفت هذه الفترة مشاكل عديدة، مست المؤسسة العمومية، يمكن الوقوف عندها من خلال مستويين:

1. على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.
2. على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

**1. المحيط الداخلي:**

اتسمت عملية التسيير في المؤسسة العمومية بالعديد من النقائص والسلبيات تجسدت في:

**أ. تعدد مراكز اتخاذ القرار:**

لقد أدت الثنائية في التسيير إلى ظهور عدة توترات، وذلك لعدة اعتبارات منها:

- جهل العامل بأسس وميادين التسيير، وكذا قلة وعيه ونقص تكوينه العلمي.
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيريين وممثلي العمال.
- إن التكنولوجيا المستوردة وبشكل سريع ومكثف لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر، مما حال دون تمكن هؤلاء من تشغيل تجهيزات الإنتاج، وانعكس ذلك على الإنتاج والإنتاجية.

**ب. تعدد المهام والوظائف:**

إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية،" وأُنعكست أثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها[1].

[1] عبد اللطيف بن أشنهو، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) )**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982 ، ص 466

**ج. ضخامة حجم المؤسسة:**

إن تعدد المهام من تموين وتوزيع وإنتاج أدى إلى تضخم الجهاز الإداري، مما تسبب في تشابك المسؤوليات والتشعب المفرط في الوحدات والوظائف، وكانت نتيجته صعوبة التحكم في التسيير وعدم ضبط التكاليف، واختلال نظام المعلومات ومركزية اتخاذ القرار، مما حقق خسائر كبيرة.

**ح. نقص تأطير الكفاءات وتهميش الاطارات:**

إن نقص التأطير وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي، وكذا تهميش الإطارات الوطنية التي حظيت باكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية حال دون اندماج هؤلاء في المجال التطبيقي حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم حسب تخصصاتهم.

**خ. التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية):**

إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسساتنا، مرده الأساسي إلى جهل المسؤولين بأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية من مناصب العمل، فقد ظلت المؤسسة الوطنية العمومية تستقطب الأيدي العاملة الاعتبارات شخصية من طرف بعض المديرين، فلم تعد المناصب ملائمة لأصحابها.

**2. المحيط الخارجي:**

عرفت المؤسسة الوطنية العمومية في الفترة نفسها، مجموعة من الاجراءات والقوانين أعاقت مسيرتها وكبلت جهودها للقيام بأي مبادرة للنهوض بنشاطها أو تطويره، ومن أهمها نذكر ما يلي:

- التدخل المفرط للجهات الوصية في الشؤون الداخلية للمؤسسة، أدى بالمشرفين إلى إخفاء الحقائق في أغلب الأحيان عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها، إلا أن الإطارات البشرية التي تحملت مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير لم تكن من ذوي الاختصاص الذي يؤهلها للإلمام بمحتوى تلك التقارير.

- إعادة النظر في الدور المنوط بالمؤسسة العمومية وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه:

- ✓ الاهتمام والتكفل الحقيقي بالاحتياجات الإجتماعية قصد تحسين ظروف المعيشة، فتبعثرت جهود المؤسسة العمومية الإدارية، فكان لمشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة، وغيرها الحظ الوفير من الجهود.

- ✓ لرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للإستفادة من الطاقات المتاحة قدر الإمكان، وتوجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الإستخدام الأمثل عبر تحسين ظروف الأداء، والسعي لتوفير المحيط الكفيل بتجسيد الغايات المخططة[1].

**المطلب الثاني: المرحلة الثانية (ما بعد سنة 1980)**

استهدفت المؤسسة العمومية عمليات الإصلاح الشامل آخذة على عاتقها الفعالية والكفاءة، التي يمكن أن تتحقق نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها لتحقيق الأهداف المبرمجة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير وقد حدث وأن عرفت هذه المرحلة ما يسمى بإعادة الهيكلة العضوية، وكان ذلك في سنة 1980[2].

**أولا: إعادة الهيكلة العضوية والمالية**

لقد شهد نظام التسيير الاشتراكي عراقيل عديدة، أدت بالمؤسسة إلى ضرورة اتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر السنين.

وكان صدور هذه الإجراءات في بداية الثمانينات وطبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى (1980-1984) وتدعى بإعادة الهيكلة العضوية والتي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبا، أي في سنة 1988، أما الغرض الأساسي من هذه العملية فكان تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة و قد تم بموجبها إعادة توزيع مراكز اتخاذ القرار بغرض إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، وذلك عبر التكيف مع النظام المالي والمصرفي بصفة عامة، وإعادة تكييف هذا الأخير مع الاحتياجات

[1] Sid Ali Boukrami, **Forme de marché et politique de l'entreprise**,OPU,1982, P15.
[2] Sid Ali.BOUKRAMI, OP, CIT ,P13.

المالية لأنشطة المؤسسة، كل هذه الإجراءات أسهمت في زيادة الناتج الوطني، وقد ترفع من إنتاجية القطاع بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات، وبالتالي تزداد الطاقة الإنتاجية.

### 1. مدى تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها:

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة تتوجه نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسة، لتحقيق المردودية المتوقعة، إلا أن ذلك لم يتحقق، فتميزت المؤسسات المعاد هيكلتها بسوء التسيير وعدم ارتفاع المردودية، فكانت النتائج كما يلي و حسب المستويات التالية:

أ. **على مستوى النظام الإداري**:

إن صغر حجم المؤسسات الذي سعت إليه الدولة لم يكن له التأثير المرغوب، إذ أن وسائل التوجيه الاقتصادي لم تكن مستعملة بشكل مقبول، مما أدى إلى تضييع الوقت وتدخل الإدارة في أمور أخرى، كما أن سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة، حال دون خدمة المؤسسة.

**ب. فيما يتعلق بالنظام البشري:**

إن التدخل في شؤون الإدارة نتج عنه آثار سلبية، فهيكل الأجور كان موحدا تقريبا على المستوى الوطني، فلم يكن مرتبطا بما يحقق العامل من مردودية، كما أن سياسة التشغيل كانت تسير طبقا لمقاييس غير واضحة، مما سمح بتفشي المحسوبية ومشاكل أخرى، أدت إلى تهميش عدد كبير من الطاقات.

**ت. على مستوى النظام التقني:**

سوء التخطيط على المستوى الإداري، ونقص استعمال التجهيزات، رغم توفرها بشكل مقبول، نتج عنه جهاز إنتاج يشكو نقص المردودية، كما أن تنظيم العمل غير المحكم ونقص الاهتمام بالعمال أوجد تأثيرات جد سلبية على الإنتاج والإنتاجية في المؤسسات الوطنية.

**ث. على مستوى نظام المعلومات:**

رغم أهمية نظام المعلومات في إطار التنظيم الإقتصادي المخطط وما له من دور في انتقال المعلومات والتعريف بمنتجات المؤسسة في السوق أو على مستوى المجتمع، إلا أن التخطيط المركزي غير الجيد

أضاع لها إمكانية توزيع منتوجاتها، واتجهت مؤسسات أخرى إلى الاستيراد بالتكلفة العالية، كما أن التسيير الداخلي تضرر بشكل كبير، مما أفقد المؤسسة صبغتها الإقتصادية.

كل هذه العناصر وغيرها، أكدت أن إعادة الهيكلة لم تصل إلى تحقيق أهدافها ولو جزئيا، باعتبار ما فقدته المؤسسة من طاقات وتدهور في نتائجها.

**ثانيا: استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر**

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في بداية التسعينات تقريبا، وذلك للدخول في اقتصاد السوق، إلا أن هذه التطورات والإصلاحات لم تكن مبنية على برنامج مسطر مسبقا، أو بدراسة متأنية ووفق إستراتيجية محددة، فلا تكاد تبدأ في بعض المؤسسات حتى تتوقف لتدخل في إصلاحات أخرى، وللخروج من هذه الوضعية الحرجة، وفي محاولة منها إلى التخلي عن الطرق السابقة المسيرة للاقتصاد الوطني، عمدت الدولة إلى اتخاذ إجراءات أخرى، تمثلت فيما يسمى بالاستقلالية، التي أعلن عنها في بداية سنة 1988، وعندها تم الفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحية الإدارة والتسيير فيها، فأصبحت المؤسسة ذات شخصية معنوية مستقلة عن الدولة، وانطلق البرنامج الخاص بتطبيق هذه الإصلاحات مع صدور القوانين الأولى الخاصة بإنشاء صناديق المساهمة، التي تتولى القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية بجعله مؤسسة استثمارية مالية، ومن ثم دخلت المؤسسات في الإصلاح بشكل حقيقي، وأنشئت وسائل تنظيم وتوجيه وتأطير للاقتصاد وذلك ابتداءا من سنة 1988.

**1. أهداف استقلالية المؤسسة العمومية الوطنية:**

يهدف هذا الإصلاح إلى:

- تحرير المؤسسات الاقتصادية العمومية وإعادة تنظيمها حتى تتجنب عراقيل المرحلة السابقة.
- تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجاراة التغيرات التي مست الموارد المالية، حيث اتجهت الدولة نحو الانفتاح الإقتصادي، بإرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها ماليا.

- ربط الاقتصاد الوطني والمجالات الاجتماعية من أجل تحقيق الهدف من الإصلاحات.

**2. مبادئ استقلالية المؤسسات:**

يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

**أ. استغلال الطاقات البشرية:**

لقد انصب السعي نحو توزيع واستغلال الطاقات البشرية لأهميتها البالغة على مستوى الفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهمش عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

**ب. كفاءة التسيير:**

لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المخططة، ومن أجل إحداث التغيير الجذري والاتجاه نحو الانفتاح الإقتصادي بعد تحرير المؤسسات الجزائرية ماليا ودخولها مرحلة الاعتماد على النفس، يتطلب منها أخذ المعايير والمؤشرات الإقتصادية والمالية في الاعتبار بما يكفل قياس مدى الفعالية والكفاءة في التسيير.

**ت. اللامركزية في التصرف:**

تتمكن المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة بالنظر إلى أسلوب اللامركزية للموارد المالية، وكذا بإلغاء تمركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

**ث. تفادي سلبيات المرحلة السابقة:**

ويكون ذلك من خلال، استيعاب التكنولوجيا وإعادة تقسيم العمل إلى مجموعة من الوحدات وكذا توزيع الكفاءات البشرية، إن عملية استقلال المؤسسات العمومية ماليا وإداريا، تعد مرحلة انتقالية جديدة للنظر في عمل المؤسسة، وتأقلمها مع الظروف المستجدة من أجل الربط بين المجالات التي تحقق أهداف الإصلاحات.

## المطلب الثالث: شرح إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية)

لقد بدأت عمليّة إعادة الهيكلة في الثمانينات، وذلك بسبب الاختلالات المتعدّدة في الاستثمار والاستغلال التي كان يعاني منها الجهاز الإنتاجي، كما أن طبيعة التنظيم الذي عرفته المؤسّسات العموميّة، هو أحد الأسباب في عدم فعاليّة وكفاءة القطاع العمومي، لذلك اتجهت الدّولة إلى إعادة النظر في سبل الإصلاحات التي تمكنها من زيادة الإنتاج، فجاءت إعادة الهيكلة للقضاء على هذه العناصر، وتحسين ظروف المؤسّسة العموميّة ووضعيتها، بالرّفع من الإنتاج وتحقيق اللامركزيّة وديمقراطيّة التسيير، بالإضافة إلى اتخاذ حجم معيّن للمؤسّسات من شأنه التحكّم فيها وتسييرها بكلّ عقلانيّة.

يعتبر تاريخ 04 أكتوبر 1980 منعرجا جديدا في تطوير المؤسّسة العموميّة، حيث صدر المرسوم 240/80 والمتعلّق بإعادة هيكلة المؤسّسات العمومية الاقتصادية، فسبقت إعادة الهيكلة العضويّة ثمّ تلتها إعادة هيكلة ماليّة.

### أولا: إعادة الهيكلة العضويّة

يقصد بإعادة الهيكلة العضويّة "تقسيم المؤسّسات إلى مؤسّسات صغيرة الحجم، حتى يتمكّن المسيّرون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها الماليّة والاقتصادية"[1]، في هذا الصّدد، كلّفت لجنة وطنيّة بتنفيذ عمليّة تقسيم المؤسّسات، وفقا لمجموعة من المبادئ التي تنقسم إلى مجموعتين، منهجيّة وتقنيّة[2].

#### 1. المبادئ المنهجيّة:

في منهجيّة تطبيق نصوص إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، كان لابدّ من أن تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

#### أ. مبدأ الشموليّة:

حيث يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرا لكون المشاكل التي تعالجها معقدّة جدّا، بحيث لا يمكن مناقشتها على حدى.

---

[1] A. BRAHIMI, « ***l'économie Algérienne*** », OPU, Algérie, 1991 P339 .

[2] قطّاف ليلى، "**إشكاليّة تطوّر المؤسّسة العموميّة الاقتصادية في الجزائر**"، مذكرة ماجستير، كلّية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999/1998، ص ص 52، 56.

**ب. مبدأ التنسيق:**

وذلك عن طريق توضيح العلاقات على مستوى الوحدة الإنتاجيّة أو المؤسّسات المتخصّصة، كما يتعيّن إنشاء هيئات تهتم بالتنسيق بين مختلف القطاعات، فيما يخصّ: الإنتاج، التمويل، التوزيع.

**2. المبادئ التقنيّة:**

وهذه المبادئ توضح الوسائل والطرق التي يجب اتباعها تقنيّا للوصول إلى الغاية، من بينها نجد أن الجزائر قد ركّزت على:

أ. **مبدأ التخصّص**:

وهو تقليص عدد منتجات المؤسّسات وذلك بخلق مؤسّسات جديدة تختص بمنتوج معيّن أو بمهمّة معيّنة، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجيّة والعمل بمزايا التخصّص وتقسيم المهام.

**ب. مبدأ فصل الإنتاج عن التسويق:**

أي تتكفّل مؤسّسة بإنتاج سلعة معيّنة أو خدمة ما، في حين تحيل مهمّة التسويق لمؤسّسة أخرى، وعمليّة الفصل هذه تتم وفق ثلاثة أصناف من السّلع:

- سلع موجهة للتجهيز المنزلي.
- سلع صناعيّة، وسطيّة، سلع التجهيز.
- منتوجات موجهة للسّوق الخارجيّة.

**ج. مبدأ تحسين ودعم التسيير:**

ومن جملة إصلاحات الإدارة والتسيير نجد:

- استقلالية في التسيير مع تحميل مسؤوليّة عمليّة الإنتاج للمديريّات والجماعات المحليّة.
- تحويل المديريّات العامّة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافيّة قريبة لوحدات الإنتاج، لكن مع مراعاة توفير كلّ الشروط لهذه المديريّات.
- التقليل من موظفي المديريّات وتحديدهم من أجل التنسيق الميداني للوحدات.

- بموجب هذا النموذج تحوّلت المؤسّسات التي كان عددها 80 مؤسّسة إلى حوالي 460 مؤسّسة موزّعة بين مختلف القطاعات[1].

**ثانيا: إعادة الهيكلة الماليّة**

نظرا لوجود عجز في الاستغلال لدى المؤسّسة الاشتراكية بسبب المديونيّة المصرفيّة المتزايدة[2] تمّت إجراء عمليّة الهيكلة الماليّة حيث كانت الوضعيّة المالية للمؤسسات تتميّز بما يلي:

- سلبيّة المردوديّة الماليّة لارتفاع التّكاليف، منها المواد الأوّليّة المستوردة، وكذا الوظائف غير الأساسيّة كالصّحة والتكوين، وفي المقابل تحديد أسعار المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الحقيقيّة.
- ارتفاع درجة المديونيّة، فالمشاريع لا تنتهي في مواعيدها، ولهذا تبحث على تمويل قصير المدى في ظلّ عدم تسديد الدّيون السّابقة.
- سلبيّة رأس المال العامل التي ترجع من جهة إلى وضعيّة المخزونات المتغيّرة بوجود فائض يرجع للتخوّف من الندرة، لصعوبة التصريف وارتفاع الأسعار، ومن جهة أخرى إلى إنعدام السّيولة واللّجوء إلى القروض قصيرة الأجل لتحقيقها.

تمثل مضمون إعادة الهيكلة الماليّة في مجموعة من التدابير المتخذة من طرف الدّولة والمؤسّسة قصد تجسيد الإستقلاليّة الماليّة، وإدخال معيار المردوديّة كمبدأ أساسي في التسيير، ومن أجل ذلك إتخذت الإجراءات التالية:

- تكليف البنك الوطني للتنمية بتمويل المؤسسة التي تعاني من عجز بقروض متوسّطة وطويلة الأجل بدل من القصير، الهدف من هذا هو تغطية الأصول التابعة وجعل السّحب على المكشوف بمستويات مقبولة، تمّ الحصول على فائض من رأس المال[3].
- تخصيص تسبيق من طرف الخزينة العموميّة غير قابل للإسترجاع بغية التخفيف من حدّة العجز الهيكلي، ومن جانب آخر تقرّر تدعيم النشاطات الصّناعيّة بأموال مؤقتة على المدى الطّويل"30 سنة" مع إمكانيّة التسديد خلال 8 سنوات وبمعدّل فائدة يقدّر بـ 2% سنويّا.
- إعادة هيكلة ديون المؤسّسة عبر وضع رزنامة لتسديد الفوائد والأصول، تصفية الدّيون فيما بين المؤسّسات.

[1] A, BRAHIMI, op.cit, p339 ;
[2] H.BENISSAD, « **Algérie : Restructuration et reformes économiques 1979 -1993** », OPU, Alger, p4;
[3] A.CHAREF, A.BOUZIDI, « **L'entreprise publique en Algérie** », La revue de CENEAP N:1, Alger, Mars 1985, P58;

كما حاولت عمليّة إعادة الهيكلة التدخل وتصحيح عدّة أنظمة موجودة تتمثل في:

- نظام الأسعار: بالأخذ بعين الإعتبار نوعيّة السّلع، تكاليف الإنتاج وهامش الرّبح.
- إصلاح النظام الجبائي بشكل يساعد على تنشيط نتائج الإستغلال وتخفيض الضغط على خزينة المؤسّسة.

**ثالثا: المشاكل الناجمة عن إعادة الهيكلة**

ترتب عن تطبيق عمليّة إعادة الهيكلة عدّة مشاكل، يمكن ذكرها فيما يلي:

- إن الإنتقال من فكرة حجم أكبر إلى فكرة حجم أصغر، ترتب عنه إرهاق هذه المؤسّسات بتكاليف إعادة هيكلة باهضة، وهي من نوع التكاليف الثابتة المرتبطة بالإدارة.
- صعوبة الإتصال بين الإدارة العامّة والوحدات التوزيعيّة الموجودة في مناطق بعيدة.
- تقسيم المؤسّسات إلى وحدات ضعيفة أنجرّ عنه تناقص قدرتها على التحكم جيّدا في الجانب التكنولوجي، وانخفاض إمكانياتها في التفاوض وضعف قدرتها على التعامل مع المورّدين الأجانب.
- تساهم إعادة الهيكلة الماليّة إلاّ في تأجيل مشاكل المؤسّسة العموميّة مؤقتا، حيث لم تقضي على أسباب التدهور، إذ تمّ التعامل مع آثار العجز وليس مع أسبابه، ولهذا لم يتحسّن التسيير.
- كما لم يوضع حدّ للخلل الموجود في التسيير، ولا لمظاهر التبذير، الإختلاس، واللاّمبالاة التي تميّز المؤسّسة العموميّة.

وقد كلّفت عمليّة إعادة الهيكلة العضويّة والماليّة للمؤسّسات العموميّة الإقتصاديّة مبالغ ماليّة كبيرة مولت من خزينة الدّولة، لكن الملاحظ أن هذه العمليّة لم تسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منها، بل أكثر من ذلك أدّت إلى إختلالات هيكليّة داخل الإقتصاد الوطني، وظهور ظواهر سلبيّة كإنتشار السوق الموازية والبطالة والتضخم.الأمر الذي إنعكس سلبا على النمو الإقتصادي[1].

[1] BOUZIDI Abdelmadjid, « ***les années 90 de l'économie Algérienne*** », Ed ENAG, ALGERIE, 1999 ; p82;

## المبحث الثالث: تطور السياسة التمويلية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

بعد الاستقلال انتهجت الجزائر النموذج المخطط القائم على التخطيط المركزي عامة والتخطيط المالي خاصة، ولهذا بادرت السلطات إلى وضع جهاز مصرفي ومالي وطني يتلاءم مع متطلبات ونموذج التنمية، ولحماية مؤسسات الدولة من التمويل الأجنبي اتخذت مجموعة من الإجراءات الاستعجالية المتمثلة فيما يلي[1] :

- إنشاء البنك المركزي في ديسمبر1962 كبنك إصدار، وإنشاء الخزينة العمومية.
- إصدار العملة الوطنية في 1964 "الدينار الجزائري".
- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية سنة 1963، الذي أصبح فيما بعد البنك الجزائري للتنمية، وإنشاء صندوق التوفير والاحتياط سنة 1964.
- وضع إجراءات إنشاء البنوك الوطنية وتأميم البنوك الأجنبية الموجودة.

تمت عملية تأميم البنوك سنة 1966، وأنشئ أول بنك تجاري جزائري في 13 ماي 1966 وهو البنك الوطني الجزائري الذي أخذ محل عدة بنوك أجنبية، بعد ذلك أنشئ القرض الشعبي الجزائري، والبنك الخارجي الجزائري . هذا ما جعل هذه البنوك التجارية تتدخل لتقديم القروض متوسطة وقصيرة المدى.

لكن عرفت السياسية التمويلية في المؤسسات الاقتصادية تطورا عبر مختلف محطات الإصلاح، وهذا ما يفرض علينا التطرق إليه من خلال هذا المبحث من أجل التعرف على أنظمة التمويل المنتهجة ومدى أثرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

### المطلب الأول: نظام تمويل المؤسسة الجزائرية قبل استقلالية المؤسسات.

ميز نظام التمويل في هذه المرحلة فترتين، فترة ما قبل 1971، وفترة ما بعد 1971، حيث تم إرساء قواعد الاشتراكية في تطبيق التخطيط المالي.

[1] القزويني شاكر، **"محاضرات في اقتصاد البنوك"**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، الجزائر، ص56.

**أولا: الفترة الأولى "قبل1971"**

في هذه الفترة كان على المؤسسات أن تضمن تمويل استثماراتها عن طريق البنك المركزي الجزائري وكذا المصارف التجارية، لكن سرعان ما تبين أن الصندوق الجزائري للتنمية جهاز ممركز لاستثمارات المؤسسة، حتى ولو تضمن التمويل الأولي. حيث واجهت هذه الأخيرة مشكلة عدم قدرتها في الحصول على قروض من البنوك التجارية، وهذا الرفض يعود إلى تخوف البنوك من المخاطر، بالإضافة إلى أن القروض تتم حسب ميزانية المعدات التي من المفروض أن يسيرها الصندوق الجزائري للتنمية من خلال الأموال التي يتقاضاها من الخزينة[1]، ولكن لوحظ أن الصندوق الجزائري للتنمية يعتبر وسيط بين خزينة الدولة والمؤسسات العمومية، إذ ساهم في إنشاء المؤسسات الجزائرية الأولى وفي القيام ببعض عمليات الخزينة العمومية التي تتعلق بتسيير ميزانية التجهيز إلى غاية 1966.[2]

تفحص طلبات القروض من طرف المجلس الإداري للمؤسسات، وتبعث إلى هيئة القرض التي تعطي رأيها حول قيمة القرض المطلوب والذي سيمنح من طرف الخزينة. هذه الأخيرة تضع الأموال تحت تصرف الصندوق الجزائري للتنمية على حسب الحاجات، تعطى هذه القروض حسب بنسبة فائدة 4٪، تقسم كما يلي : 3٪ للخزينة و1٪ للصندوق الجزائري للتنمية . فكان هذا الأخير يتحمل مسؤولية الاستحقاقات التي ترد إلى الخزينة.

ونظرا للعجز الكبير الذي أحدثته المؤسسات العمومية التي كانت تعاني اختلالا في بنيتها منذ بداية نشاطها، فإن مواصلة عملية تمويل هذه الأخيرة تطلبت من البنوك التجارية اللجوء المتزايد إلى سلفات البنك المركزي والاستدانة الخارجية[3]، للحصول على الموارد الناقصة، فيتم توفير السيولة عن طريق الإصدار النقدي بدون مقابل، ودون مراقبة القروض الموزعة[4] ولا أية متابعة لتقديم المشاريع، سواء من طرف الخزينة أو من طرف الخزينة أو من طرف مديرية التخطيط الذين تجاوزتهما ضخامة

[1] موساوي نور الدين، **واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسات العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،ص36،سنة 2004/2003 جامعة الجزائر.

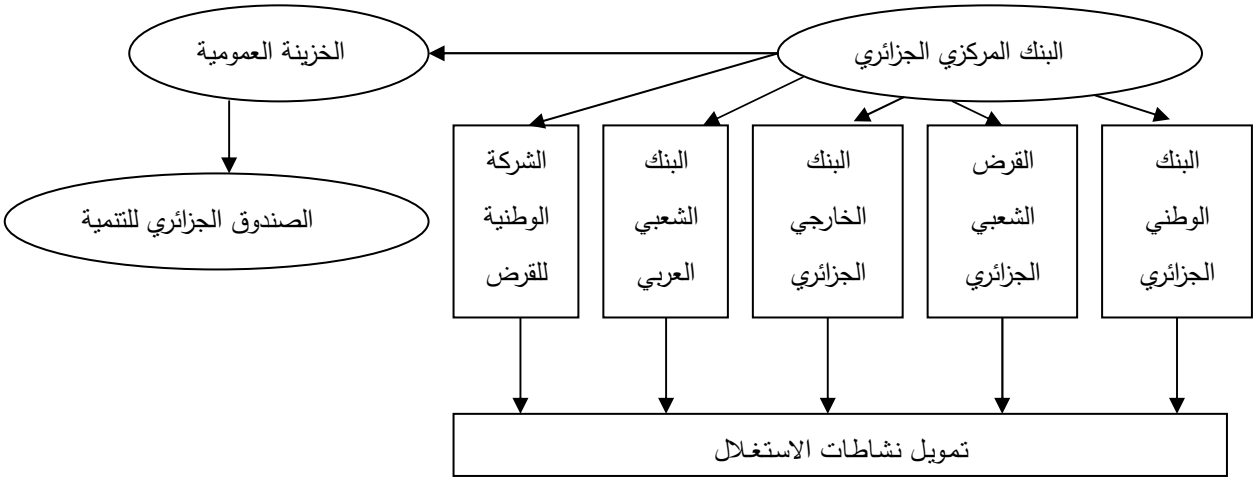
[2] القزويني شاكر، مرجع سبق ذكره، ص64 ؛

[3] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية: عناصر من أجل فتح نقاش اجتماعي"**، الدورة السادسة عشر، نوفمبر، 2000، ص16.

[4] DEBBOUB Youcef, « **Régularisation des investissements dans le secteur d'état industriel et réformes économiques en Algérie : 1970/1990** », thèse de doctorat d'état, université d'Alger, 1990, P73.

هذا العمل، ولا على مستوى البنوك التجارية[1]، والشكل الموالي يبين طريقة تمويل مختلف قروض الاستغلال والاستثمار من طرف الجهاز المصرفي والخزينة العمومية قبل 1971.

**الشكل رقم(1): هياكل وقنوات التمويل لقروض الاستثمار والاستغلال في نهاية الستينات**




**Source:** H.BENISSAD, économie et développement en Algérie, OPU, Alger, 1982, P219.

### 1. مميزات نظام التمويل في هذه الفترة:

لقد كان الأمر الذي يميز هذه الفترة، هو البحث عن كيفية ضمان استمرار تمويل الاقتصاد الوطني أمام قلة الموارد المالية من جهة، وعدم قيام القطاع المصرفي الأجنبي بدوره من جهة أخرى، لكن أسلوب التمويل المنتج تميز بتعارض طرق التمويل مع أهداف التنمية (أهداف القطاع المصرفي وأهداف المؤسسات الوطنية)، ويمكن تلخيص مميزات سياسة التمويل في النقاط التالية[2]:

- غياب القرض المصرفي في تمويل المؤسسات وتكفل الخزينة بذلك.
- اعتبار التسبيقات التي تمنحها الخزينة للمؤسسات العمومية بمثابة هبات.
- عدم إعطاء الأهمية لتكاليف المشروع ولمردودية رؤوس الأموال من طرف الأعوان الاقتصاديين (مؤسسات عمومية، هيئات القرض).

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية: عناصر من أجل فتح نقاش اجتماعي"**، مرجع سبق ذكره، ص17؛

[2] فريحة نشيدة، **"التمويل الداخلي للاستثمارات العمومية المنتجة في الجزائر"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997/1996،ص67.

- تعارض الجهاز المصرفي (الذي يبحث عن المردودية المالية) واحتياجات تمويل المؤسسات العمومية (التي تتميز بدرجة كبيرة من الخطورة)، مما أدى إلى وجود اختلالات في التمويل .

كل هذا أدى بالسلطات إلى القيام بإصلاحات مالية سنة 1971، أعطت رؤية جديدة لعلاقات التمويل، وحددت أيضا طرق تمويل الاستثمارات.

**ثانيا: الفترة الثانية "1971-1987"**

لقد كانت أغلب الاستثمارات تمول في هذه الفترة عن طريق القروض، والتي يمكن تحديدها فيما يلي[1]:

- قروض بنكية متوسطة الأجل، تتم بواسطة سندات قابلة للخصم لدى البنك المركزي.
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية.
- وتتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية، وموارد الادخارات المعبأة من طرف الخزينة والتي منح أمر تسييرها إلى هذه المؤسسات المتخصصة .
- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتتبة من طرف الخزينة والبنوك التجارية والمؤسسات.

**1. المبادئ العامة لإصلاحات 1971:**

لقد حددت هذه المبادئ فيما يلي:

**أ. إجبار البنوك على تمويل المؤسسة الاشتراكية:**

حيث أصبح البنك مجبر على تمويل الاستثمارات عن طريق القروض المتوسطة وطويلة الأجل، إذ اعتبر وسيلة تخطيط في يد الدولة، يتم من خلاله التمويل بقروض قابلة للتسديد مع إلغاء التمويل بقروض نهائية، بسبب وجود مقابل من السلع والخدمات القابلة للبيع والتي يمكن من خلالها تسديد القروض. الهدف من هذا حسب وزير المالية آنذاك هو التمكن من معرفة القدرة المالية والصناعية لكل مؤسسة ومعرفة مستوى مردوديتها[2].

[1] لطرش الطاهر، **"تقنيات البنوك"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص181.
[2] Ahmed BOUYACOUB, « **la gestion de l'entreprise industriel publique en Algérie**», op.cit, P83.

**ب. إخضاع المؤسسة الجزائرية لرقابة البنك:**

والتي تتمثل حسب قانون المالية لسنة 1971 في:

- **التوطين المصرفي:**

وهو تمركز حسابات المؤسسة وعملياتها المصرفية لدى بنك واحد فقط، أي محدودية البنك، وهذا المبدأ مفروض لعدة أسباب:[1]

- ✓ التوزيع الحسن للقروض.
- ✓ خلق علاقة ثقة ما بين البنك والمؤسسة.
- ✓ التسيير السهل لخزينة المؤسسة.

- **إلغاء التمويل الذاتي:**

منعت هذه الإصلاحات المؤسسات من اللجوء إلى التمويل الذاتي وأرغمتها على إيداع كل أموالها في البنك، حتى تتمكن الدولة من تخطيط مركزي يتحكم في الموارد، وتوزيعها بنفسها على البنوك والقطاعات التي تجدها في حاجة إليها، وعليه فالبنك التجاري هو المسير لحسابات المؤسسة فيما يخص القروض قصيرة الأجل، بينما البنك الجزائري للتنمية يزودها بالقروض الطويلة.

- **منع التعامل بين المؤسسات وإجبارها على المشاركة في ميزانية الدولة:**

باستثناء القروض الخارجية، تمنع المؤسسات من تقديم قروض وتسبيقات مالية لبعضها البعض[2]، والمشاركة بفائضها في ميزانية الدولة، كمقابل مالي لملكية الدولة، وهذا في نهاية كل ثلاثي بصفة تقديرية.

[1] د.ياسين العايب ،**تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**.مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد7 ،جامعة قسنطينة، 2012 ،ص 21

[2] DEBBOUB Youcef, « **Régularisation des investissements…..** », op.cit, P84.

- **الحصول على تصريح من البنك المركزي:**

حيث يجب موافقة البنك المركزي على حصول المؤسسات على القروض الخارجية، حتى تتمكن من تخفيض التكاليف لهذا النوع من القروض.

- **مركزية قرارات الاستثمار:**

والتي تعتبر من صلاحية جهاز التخطيط التابع للدولة.

- **مميزات نظام التمويل في هذه الفترة:**

إن الأوضاع الاقتصادية والمالية التي ميزت هذه الفترة، لم تكن تدعو إلى التفاؤل. إذ اتصفت بتدهور أوضاع المؤسسات الاقتصادية والمالية، مما أدى إلى الشروع في عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية قصد تحسين فعاليتها.

كما لوحظ تخلي البنوك عن دورها في مراقبة استعمال القروض من طرف المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية في 13 مارس 1982 الذي اهتم بتمويل هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي والزراعي، ثم تلاه بعد ذلك بنك التنمية المحلية في 30 أفريل 1985 الذي اهتم بتمويل عمليات الاستثمار الإنتاجي المخطط من طرف الجماعات المحلية.

لتحسين العلاقة بين المؤسسات والجهاز المصرفي، قامت السلطات بتعديل القوانين والمراسيم، والتي تجسدت في قانون 86-12 المتعلق بالبنك والقرض الذي وضع قواعد جديدة للتعامل على أساس الخطة الوطنية للقرض، لكن عدم إصدار مراسيم تنفيذية لهذا القانون أدى إلى عدم فعاليته على مستوى البنوك والمؤسسات الاقتصادية، مما أدى إلى تعديله بنصوص جديدة لاستقلالية المؤسسات سنة 1988.

**المطلب الثاني: نظام التمويل بعد استقلالية المؤسسات.**

تميزت هذه الفترة بصدور قانون 88-01 المتعلق باستقلالية المؤسسات، والذي أكد بشكل خاص على الطابع التجاري للمؤسسات العمومية الاقتصادية ومنه البنوك التي تتميز بالشخصية المعنوية، والقدرة على إبرام العقود بكل استقلالية طبقا لقوانين التجارة والأحكام التشريعية المعمول بها.

**أولا: المرحلة الأولى "قبل إصدار قانون النقد والقرض 10/90"**

في ظل الاستقلالية وجب على المؤسسة العمومية الاقتصادية انتهاج سياسة تمويلية حقيقية تسمح لها بتجنيد الأموال اللازمة والتي تتلاءم مع تشغيلها، من أجل تجنب اختلال التوازن المالي والهيكلي، وبالتالي الاختيار الأمثل لوسائل التمويل بتطوير التمويل الذاتي والقروض المصرفية.

وبما أن البنوك التجارية ما هي إلا مؤسسات عمومية اقتصادية مستقلة، فإنها تسعى إلى تحقيق الربح من خلال تنويع منتجاتها المالية وتحسين تسيير قروضها، لذلك اعتمدت على المبادئ التقليدية التي تتحكم في منح القروض للمؤسسات، والتي تتمثل فيما يلي[1]:

**1. المردودية:**

حيث تملك البنوك حق رفض منح القرض للمؤسسة ما إذا لم تكن لها مردودية، إذ لا يمنح القرض للمؤسسة إلا بعد تقييم إجمالي لمردوديتها، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار أهدافها المسطرة والوسائل التي بحوزتها وكذا تأثير المحيط عليها.

**2. التعويضات:**

تعوض للبنك القروض الممنوحة في الآجال المحددة التي تتناسب مع القواعد العامة للتحركات الفعلية لموارد المؤسسة المريحة والقرض.

**3. الضمان:**

بما أن المخاطرة موجودة، فلابد من توفر القيم المادية التي تملكها المؤسسة كضمان، وهذه الضمانات نوعين :

**4. الضمانات الحقيقية:**

تظهر هذه الضمانات عندما يخصص المدين ملكا له عوضا عن القرض في حالة العجز عن تسديده، ومن بين هذه الضمانات نجد: الرهن، الرهن الحيازي.

[1] موساوي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص169.

### 5. الضمانات الشخصية:

تشكل تعهد شخص واحد أو عدة أشخاص بتسديد الدين في حالة ما إذا لم يلتزم المدين بتعهداته، وتتمثل هذه الضمانات في عقد الكفالة.

من أجل تمويل الاستثمار، تعتمد المؤسسة إما على التمويل الذاتي، الادخار العمومي، أو القرض المصرفي، عندما يكون الاستثمار مبرمجا، يتطلب تحقيق قرض مصرفي التوجه بطلب لدى البنك المعني، مرفقا بملف اقتصادي ومالي، يحتوي على:

- تأثير الاستثمار على الإنتاج أو الطاقة الإنتاجية.
- مصير الإنتاج الإضافي.
- تأثير التكاليف على الإنتاج.
- ميزانية العملة الصعبة.
- هيكل تمويل الاستثمار.
- تغييرات رأس المال العامل.
- الوضعية المالية للمؤسسة.

أما فيما يخص تمويل الاستغلال، فيتم بقروض قصيرة المدى، بعد قيام البنك بدراسة مالية تهدف إلى تحديد القرض وتقييم شدة المخاطرة. بالإضافة إلى أصناف اخرى من القروض قصيرة المدى بدلا من التسبيقات المصرفية، وهذا ب:

- مراقبة التغييرات والرصيد المتوسط للحساب الجاري.
- جميع المعلومات عن الوضعية العامة، وعن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
- تحليل الميزانية وجدول حسابات النتائج.

ويوضح لنا الجدول الموالي كيفية توزيع القروض على الاقتصاد خلال الفترة الممتدة ما بين 1986 و1990[1].

[1] BENHLIMMA Ammour, « Le système bancaire algérien : textes et réalités », ed Dahleb, Alger, 1996, P16.

**الجدول رقم (1-1): توزيع قروض الاقتصاد ما بين 1986-1990 (الوحدة: مليار دينار).**

| قروض البنك المركزي | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 |
|---|---|---|---|---|---|
| **حقوق على البنوك التجارية** | 23.2 | 18.2 | 16.9 | 30.7 | 65.7 |
| **حقوق على الخزينة العمومية** | 65.9 | 82.4 | 104.4 | 110.4 | 98.9 |

**Source** : NAAS Abdelkrim, « le système bancaire Algérien de la décolonisation à l'économie de marché », ed INAS, Paris 2003, P179.

إن الأرقام المبينة في الجدول أعلاه، تظهر على أهمية القروض الموجهة للخزينة العمومية مقارنة بالبنوك التجارية، مما يدل على قلة عمليات تمويل الإنتاج بسبب تفوق التسهيلات المقدمة للدولة من جهة، وغياب مراقبة توزيع القروض من طرف البنك المركزي من جهة أخرى.

وبالتالي، فإن عدم الصرامة في تطبيق القانون ووجود عدة عراقيل، جعل السلطات تتوجه نحو نظام بنكي جديد تمثل في قانون النقد والقرض 10/90 الذي اعتبر الإطار الحقيق لتطبيق الإصلاح المالي والنقدي، بإدخال مفهوم الرقابة البنكية، من أجل تحسين عملية التمويل وتوزيع القرض ليصبح قابل للتسديد في إطار علاقة جديدة بين البنك والمؤسسة العمومية الاقتصادية ، تتصف بالتعاقدية والقواعد التجارية. والعلاقة الجديدة بين المؤسسة والبنك تعطي الحرية لهذا الأخير في رفض منح قرض للزبون الذي يعاني من وضعية مالية متدهورة[1].

لقد حاول قانون النقد والقرض إعطاء نفس جديد لبنك الجزائر من خلال الوظائف التي حددت له للتأثير على كل من الإصدار النقدي، السوق النقدية، سوق الصرف، تحويل الدينار، مراقبة البنوك التجارية، وتسيير المديونية الخارجية، إذ كان يعمل قانون النقد والقرض على:

[1] بن طلحة صليحة، "**الجهاز المصرفي الجزائري وتمويل المؤسسة العمومية**"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997/1996، ص61.

- إرساء قواعد اقتصاد السوق لتطوير عملية تخصيص الموارد، وخلق علاقة جديدة بين الجهاز البنكي والمؤسسات العمومية الاقتصادية تقوم على الاستقلالية التجارية والتعاقدية في ظل جو تنافسي جديد.
- جلب المستثمر الأجنبي وتشجيعه بإجراءات مسهلة يضعها بنك الجزائر، ومنه تمهيد الأرضية القانونية للاستثمار بصدور قانون الاستثمارات وإنشاء سوق مالي.

**ثانيا: المرحلة الثانية "بعد قانون النقد والقرض10/90"**

تميزت هذه الفترة بالفرق بين التطبيق البنكي وعمل المؤسسات العمومية الاقتصادية التي كانت تتلقى أحيانا رفض التمويل من طرف الجهاز البنكي، حيث أن البنوك التجارية كانت تقوم بدراسة معمقة وتقدم قروض أقل من متطلبات المؤسسات العمومية.

إن الجهاز البنكي لا يبحث عن الجو الملائم لتدعيم المؤسسات ذات الصحة المالية الجيدة، نظرا لانغلاقه على نفسه، إضافة إلى نقص الدعم المالي الكافي والضروري لتعزيز وتوسيع نشاطات المؤسسة.

وفي سبيل تحسين العلاقة بين البنك والمؤسسة العمومية الاقتصادية، وضعت استراتيجية للبنك عوضا عن استراتيجية الدولة، وذلك من خلال ما يلي[1]:

- تعويض الرخصة الإجمالية للاستيراد بميزانية العملة الصعبة للمؤسسات.
- للمؤسسة العمومية الحق في اختيار نوع البنك الذي تتعامل معه.
- يكون التمويل من طرف البنك تبعا لمفاوضات بين المؤسسة والبنك.

ما يجب الإشارة إليه هو أن هذه الفترة تميزت بتطبيق برنامج دعم الإنعاش الإقتصادي، الذي ظهرت من خلاله عدة مخططات لمحاولة إخراج المؤسسة العمومية الاقتصادية من حالة العجز التي كانت ولازالت تعاني منها، ومن بينها التطهير المالي ومخطط التصحيح الداخلي وبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كما ظهرت عدة مؤسسات تعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وغيرها.

[1] بوزعرور عمار، **"دور الجهاز المصرفي من منظور الإصلاحات الاقتصادية الكلية"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998، ص ، 31-32.

إثر هذا عرفت القروض المقدمة من البنوك للاقتصاد خاصة المؤسسات الاقتصادية، سواء العمومية أو الخاصة، ارتفاعا ملحوظا خلال السنوات التي تقرر فيها تطبيق هذا البرنامج، حيث انتقلت مبالغ القروض من 731.1 مليار دينار سنة 1998 إلى 893.3 مليار دينار سنة2001 إلى 1266مليار سنة 2002[1].

ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من تحسن القدرات المالية لدى البنوك العمومية التي يعرف خزينتها ارتفاعا ملحوظا من حيث حجم السيولة، إذ قدرت بحوالي 1378 مليار سنة 2003 ثم ارتفعت بنسبة 8.8٪ في جوان 2004، يبقى المتعاملون الاقتصاديون بما فيهم الخواص يعانون من صعوبات الاستفادة من القروض البنكية التي مازالت حذرة بإفراط فيما يخص التسيير، إذ أن الصعوبات الموجودة بين مقدمي رؤوس الأموال والمستثمرين تزيد من مشاكل تمويل الاستثمار ومن جمود النظام البنكي في سياق وفرة الريع الناجم عن النظام الاقتصادي الحالي.

من جهة أخرى، فإن غياب وغموض النصوص المسيرة للعقار والذي يعد عنصر ضروري لمفهوم الضمانات البنكية، قد زادت من تعقيد مشكل التمويل، خصوصا فيما يتعلق بالملكيات الأصلية وتنظيم سندات ملكية الأراضي. لذلك ينبغي إعداد سياسات تمويل بمراعاة عجز الضمان، ولهذا تمكنت السلطات العمومية بالتعاون مع المؤسسات المالية وبالاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال مرافقة الاستثمار، من إنشاء هياكل دعم المستثمرين (شركات أو صناديق رأس المال المخاطرة، صندوق ضمان قروض المستثمرين للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة،...).

إن التحفظات فيما يخص تمويل الاستثمارات تجبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تعطيل نموها والحد من استثماراتها، ومع إنشاء صندوق الضمان على الودائع (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الذي تم بموجب مرسوم تشريعي بتاريخ 2004/08/19، فإن المحيط البنكي قد يعرف شروطا مشجعة بنسبة تمكنه من تلبية طلبات القروض[2].

كما أن إنشاء شركة إعادة التمويل والتأمين وشركة ضمان القرض العقاري، قد غير المخطط العام للقطاع المالي وآليته التقليدية. وقد كان لهذا التغيير أهمية ملموسة، سيما بإعطاء أكثر سيولة في السوق المالية، وسيسهل المتعاملون الجدد من مسار توسيع سوق عمليات التمويل التأمينية ليشمل كل

[1] Banque d'Algérie, « **Rapport 2002, évolution économique et monétaire en Algérie** », Juin 2003 ; P54 ;

[2] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول من سنة 2004"**، الدورة العامة العادية 25، ديسمبر 2004، ص33.

البنوك التجارية، كما سيساهمون في تشجيع المؤسسات المالية الأخرى على المشاركة في عمليات القروض التأمينية في إطار ضمان الإئتمانات بواسطة سندات الملكية المحددة بوضوح[1].

وفي مجال تحسين ظروف تمويل الاستثمارات يقدم تعميم تقنيات إيجار-بيع فرصة جديدة فيما يخص عراقيل تمويل الاستثمارات.

ومن بين الأسباب التي تعرقل نشاط المؤسسات الاقتصادية هو غياب معايير دولية فيما يتعلق بنشاطات البورصة، وعدم نجاعة دوائر التمويل المصرفي للاقتصاد الوطني بصفة عامة.

أما على المستوى التقني فإن نمط التمويل في السوق الجزائري، يعاني من عدة اختلالات بما فيها نقص الديناميكية على مستوى مؤسسة البورصة وغياب التأهيل الفعلي للتقنيات المتطورة على مستوى البنوك.

تتمثل أحد مميزات المحيط المصرفي الوطني في غياب ثقافة تمويل تتكفل بالاستثمارات طويلة الأجل، وهذا ما يؤكد على غياب النظام الذي يعالج الهندسة المالية من برامج نشاطات البنوك، وبصفة عامة، ينحص جهازنا البنكي على عدد محدود من العمليات تتمثل في[2]:

- حركة المكشوف في الحساب الجاري لتمويل استغلال المؤسسة.
- القرض المتوسط المدى الذي يعاد خصمه من البنك المركزي لتمويل الاستثمارات.
- إستعمال القرض الوثائقي كسند مالي رئيسي في العلاقات التجارية والمالية الخارجية .

فيما يخص التمويلات طويلة المدى، فإن الخطوط الخارجية كافية لكن الاستفادة منها صعب، وبسبب غياب أدوات مالية حقيقة، يتم الاعتماد في تمويل الاستثمار على القروض المصرفية فقط، والعراقيل التي تمنع الاستفادة من التمويل تتمثل في العراقيل المرتبطة بتكلفة القروض، العراقيل البيروقراطية، عراقيل الحذر بالإضافة إلى مشاكل السيولة وضعف الأموال التي تمنحها البنوك.

ويبين الجدول الموالي نسبة طبيعة القروض الممنوحة من طرف البنوك خلال الفترة الممتدة ما بين 1996-2001.

---

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول من سنة 2003"**، الدورة العامة العادية 23، ديسمبر 2003، ص148.

[2] نفس المرجع، ص40.

الجدول رقم(1-2): هيكل التمويل البنكي للاقتصاد حسب الآجال (الوحدة: نسبة مئوية)

| القروض | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **قصيرة الأجل** | 77 | 62 | 64 | 59 | 60 | 61 |
| **طويلة ومتوسطة الأجل** | 23 | 38 | 36 | 41 | 40 | 39 |
| **المجموع** | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

**Source** : NAAS Abdelkrim, op.cit, P240 et 275.

إذا كانت الإرادة في عدم التدخل في الدائرة الاقتصادية شبه مؤكدة، فإن إجراءات السلطات العمومية لا تصب في غالبيتها في اتجاه تشجيع العرض الاقتصادي للأملاك والخدمات وكذا الأموال.

هذا يستوجب التكفل الحقيقي للدولة بسياسة تهدف إلى عصرنة الدائرة النقدية والمالية، كما يجب أن تندرج في إطار رؤية جديدة تبنى على الإجراءات التالية:

- المشاركة الفعالة للدولة كمتعامل اقتصادي في إعادة تنشيط السوق المالية.
- تشجيع المتعاملين في سياق نشاط الأسواق المالية.
- الإسراع في تحقيق المجال المالي الملائم.
- مساندة المؤسسات المالية في تحقيق الإصلاحات الشاملة والتي كان من المفروض استكمالها بصفة عامة.

**خلاصة الفصل الأول:**

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي، وهي الوحدة الإقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء وبيع، بغية تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية. ومن أجل مزاولة نشاطها تعتمد المؤسسة في تغطية احتياجاتها على مجموعة من الموارد المالية التي تستطيع أن تتحصل عليها إما عن طريق مصادرها الخاصة كالتمويل الذاتي ورأس المال الجماعي، أو عن طريق المصادر الخارجية كالتمويل البنكي أو التمويل عن طريق البورصة.

وبما أن المؤسسة هي مصدر خلق الثروة، فقد سعت الدولة الجزائرية إلى تأسيس اقتصاد قوي من خلال محاولة تطوير المؤسسات الاقتصادية، إذ هذه الأخيرة شهدت تحولات و عمليات تصحيح عديدة، فمن تأميم إلى إعادة هيكلة، واستقلالية الخوصصة، وكان هذا التطور نتيجة لمعطيات كل مرحلة تاريخية بسبب ظروف سياسية معينة ذات أبعاد اقتصادية، وكانت الرغبة في كل مرة من عملية إصلاح وهيكلة المؤسسات الاقتصادية أن تصبح أكثر مردودية ومصدر لخلق الثروة في المجتمع.

إذ شرع في أوائل السبعينات بإصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية لاستكمال مسار نموذج التنمية الاشتراكية بوضع قانون التسيير الاشتراكي، ونظرا للإختلالات المتعدّدة في الاستثمار والاستغلال التي كان يعاني منها الجهاز الإنتاجي، بالإضافة إلى طبيعة التنظيم وضخامة الحجم الذي عرفته المؤسّسات العموميّة والذي يعتبر أحد الأسباب المؤدية لعجزها، جاءت عملية إعادة الهيكلة العضوية التي تم بموجبها تقسيم المؤسسة الواحدة إلى مجموعة مؤسسات أقل حجما، ثم تلتها إعادة الهيكلة المالية أين تم تطهير ديون المؤسسات العمومية الاقتصادية.

وكان للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الجزائر في أواخر الثمانينات، واستمرار العجز المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، بالغ الأثر في تسريع إصلاح هذه المؤسسات، بدءا من الاستقلالية إلى تطبيق قواعد اقتصاد السوق، ومن ثم إعادة الهيكلة الصناعية التي كانت بمثابة تمهيد لخصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

# الفصل الثاني

## العجز المالي في المؤسسات الإقتصادية

**تمهيد:**

يعتبر العجز المالي من بين أهم الأزمات التي تتعرض إليها المؤسسة الاقتصادية، والذي قد يظهر إما على شكل سلبية رأس المال العامل، كما قد يتمثل في العجز في التمويل أو عجز المؤسسة عن تسديد التزاماتها أو ارتفاع حجم مديونيتها.

وبما أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتفاعلة فيما بينها والتي بدورها تؤثر وتتأثر في البيئة التي تعيش فيها، فإن العجز المالي قد يعود إلى اختلال تم على مستوى أحد أو مجموعة من وظائف المؤسسة، أو عدم التأقلم مع متغيرات المحيط .

إن العجز الذي تعاني منه المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، لم يبدأ مؤخرا بل من السبعينات، حيث كانت هذه المؤسسات تعاني دائما من نقص في مصادر التمويل الذاتية، الذي تأكد بسبب النتائج السلبية التي كانت تحققها، بالإضافة إلى عدم وجود القروض الكافية لتغطية مختلف احتياجاتها ومع تفاقم هذه المشاكل، حدث تأخر وتوقف في الإستثمارات، مما أدى إلى تأزم وضعيتها المالية التي عرفت تقهقرا مستمرا بالرغم من تبني إعادة الهيكلة المالية سنة 1980.

نتيجة لذلك، انتهجت الحكومة الجزائرية محاولات إصلاح عديدة لتصحيح مسار المؤسسات العمومية الاقتصادية، تضاعفت هذه الإصلاحات مع اشتداد الأزمة ولجوء الجزائر لصندوق النقد الدولي الذي عمل ويعمل على نشر مباديء اقتصاد السوق على مستوى اقتصاديات العالم ومن بينها الجزائر.

إنطلاقا مما سبق، سنحاول فيما يلي التطرق إلى موضوع العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية من خلال المبحث الأول، بالتركيز على أسباب عجز المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر في المبحث الثاني، وفي آخر هذا الفصل سنتطرق إلى محاولات الإصلاح التي انتهجتها الحكومة الجزائرية قبل دخولها مرحلة الخوصصة .

## المبحث الأول: العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية.

يعتبر موضوع العجز المالي من أهم المواضيع التي وجه الباحثون اهتمامهم لها، وذلك لما قد ينتج عن ذلك من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني وعلى العديد من الفئات العاملة فيه، في ظل حقيقة أن استمرار اية مؤسسة في ممارسة نشاطها داخل الاقتصاد مرهون بأمرين إثنين، تحقيق الهدف الذي قامت من أجله وهو تحقيق أقصى ربح ممكن في معظم الأحيان من جهة اخرى مواجهة الالتزامات التي تترتب عليها كنتيجة لممارسة نشاطها على أن يتم ذلك في اوقات استحقاقها دون أن تتعرض بسببها غلى اضطرابات مالية خطيرة قد تنهي حياتها.

### المطلب الأول: تعريف العجز المالي.

لا بأس أن نتطرق فيما يلي إلى تعريف العجز المالي من خلال تحديد مفهومه ، مظاهره، مراحله ثم آثاره على مل من الجهاز المصرفي والاقتصاد الكلي.

**أولا: مفهوم العجز المالي:**

لقد اختلف الاقتصاديين والإداريين في وضع مفهوم عام مقبول من الجميع للعجز المالي، سنحاول التطرق إلى بعضها فيما يلي:[1]

- فمن بينهم من يرى أن " المؤسسة العاجزة هي تلك التي تقرر إفلاسها، ومن ثم فإن المؤسسات التي تسبق مرحلة الإفلاس لا تعد عاجزة"، ومنه فإن أصحاب هذا الرأي يركزون جهودهم الإصلاحية على المؤسسات التي في سبيل العجز أو في طريقها إلى العجز، ومعالجة الأسباب المختلفة قبل أن تصل إلى حالة الإفلاس.
- أما أصحاب الرأي الثاني، فيعتبرون أن " المؤسسة العاجزة هي التي تواجه حالة إعسار مالي وغير قادرة على سداد التزاماتها المالية التي استحقت فعلا، أو التي ستستحق في الأجل القصير، نظرا لأن إيراداتها ومواردها قصيرة الأجل لا تغطي احتياجاتها والتزاماتها المالية".
- أما البعض الآخر، فإنه يرى أن العجز المالي يعبر عن فشل مالي، سواء فشل المؤسسة ماليا أو فشل الإدارة القائمة عليها من حيث:

[1] محسن أحمد الخضيري، **الديون المتبعثرة : الظاهرة ، الاسباب ، العلاج** ، ايتراك للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، مصر ،1996 ، ص 31-34 .

- ✓ فشل الإدارة في إيجاد المزيج الأمثل للتمويل، في إطار مصادر التمويل المختلفة المتوفرة وتوزيعها النسبي بين الموارد الذاتية والموارد الخارجية.
- ✓ فشل إدارة المؤسسة في إيجاد التنظيم المالي، سواء في هيكل التمويل أو في الجهاز الإداري المشرف على حركة رؤوس الأموال في المؤسسة وخارجها، ومن ثم عدم قدرتها على إدارة أموالها بنجاحها.
- ✓ فشل إدارة المؤسسة في إيجاد نظام التوجيه المالي السليم، سواء في تخصيص الموارد المالية، أو في حركتها داخل وخراج المؤسسة، أو في توظيفها في توليفة أو مزيج ربحيتها ويقلل من المخاطر التي تتعرض لها.

وهناك وجهة نظر أخرى في تعريف العجز المالي، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أنه " ما هو إلا اختلال مالي يواجه المؤسسة نتيجة قصور ومواردها وإمكانياتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، وإن هذا العجز ناجم أساسا عن عدم التوازن بين الموارد الذاتية والالتزامات في الأجل القصير، إذ يتراوح بين الاختلال العارض وبين الاختلال الحقيقي الدائم، وكلما كان هذا الاختلال هيكليا، أو يقترب من الهيكلي، كلما كان من الصعب على المؤسسة تجاوز الأزمة التي سببها هذا الاختلال".

وهناك من يرى أن العجز المالي هو تلك المرحلة التي وصلت فيها المؤسسة إلى حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة والتي تجعلها قريبة جدا من مراحل أو مستويات العجز المالي التي يمكن التدرج بها إلى مستوى إشهار إفلاسها، سواء كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الغير، أو تحقيق خسائر متتالية سنة بعد أخرى مما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطها من حين إلى آخر، وغالبا ما يحدث العجز المالي كنتيجة لوجود المشكلتين معا، وبالتالي نكون أمام حالة عسر مالي حقيقي، وفي هذا الإطار، نرى أن هناك تعريفا يعتبر أكثر دقة، ويمكن لنا أن نصيغه على النحو التالي: " العجز المالي عملية تنتج عن تفاعل العديد من الأسباب والعوامل عبر مراحل زمنية طويلة وصولا إلى حالة عدم القدرة على سداد الالتزامات والحصول على التزامات جديدة، وفقدان التوازن المالي والنقدي والتشغيلي"، وتختلف شدة العجز أو عدم التوازن، وفق معيارين هما[1]:

- مدى حيوية المؤسسة وسلامة أجهزتها الإدارية وقدرة القائمين عليها، ووفرة احتياطاتها المخصصة لمواجهة الطوارئ والأزمات، ومدى علاقتها التشابكية بالبيئة المحيطة لها.

[1] محسن أحمد الخضيري، **الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب، العلاج**، مرجع سبق ذكره، ص35.

- مدى قوة المسبب العجز، وضخامة حجمه بالقياس للمؤسسة، وظهوره المفاجئ أمام مسيرة المؤسسة، ورد الفعل من جانب البيئة المحيطة بالمؤسسة.

**ثانيا: مظاهر العجز المالي**

يمكن أن نحدد مظاهر العجز المالي على مستويين، هما كالتالي[1]:

**1. على مستوى الخزينة:**

- احتياج رأس مال عامل كبير مقارنة مع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع.
- تمويل الاستثمار عن طريق الموارد المالية قصيرة الأجل.
- المردودية، هامش الربح ورأس المال العامل، غير كافية.
- النتيجة المالية سالبة على مدى عدة دورات استغلال.
- التخلص من المخزون بأسعار زهيدة من أجل تمويل الخزينة.
- ارتفاع قيمة الديون.
- عدم تسديد المصاريف الجبائية وشبه جبائية.
- تباطؤ حركة الحساب الجاري للمؤسسة بالبنك، خاصة في جانب الإيداع، مما يعبر عن اختلال في ظروف التحصيل ونقص قدرة المؤسسة على الحصول على سيولة كافية لسادا التزاماتها، ومواجهة وتأمين احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج ودفع نفقات التشغيل وعادة ما يعقب ذلك تباطؤ في حركة الجانب الدائن، مما يعبر عن اختلال في ظروف التشغيل والنشاط الذي تمارسه المؤسسة.
- تباطؤ حركة المبيعات وانخفاض القدرة التسويقية، والتصريفية للمؤسسة، مما يزيد من تراكم الإنتاج التام الصنع، ويقلل من عائد ونشاط المؤسسة، ومن قدرتها على استكمال دورة رأس المال العامل، وبالتالي انخفاض قدرته التمويلية على تمويل الخامات ودفع الأجور.
- تدني وانخفاض ربحية المؤسسة.
- انخفاض قدرة على الاقتراض من الخارج، أو الحصول على ائتمان من الموردين لعدم قدرتها على سداد استلزماتها اتجاههم.

[1] نسيلي جهيدة، **أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 63-64.

- ارتفاع نسبة المصاريف والتكاليف الثابتة إلى إجمالي النشاط، وبصفة خاصة بالنسبة لرقم الأعمال المحقق بالفترات السابقة، ويرجع هذا إلى تعطل هام من خطوط الإنتاج وانخفاض القدرة التسويقية للمؤسسة.
- انخفاض نسبة الأصول المتداولة غلى إجمالي الأصول، ويرجع هذا إلى تراجع حجم وقيمة المستلزمات نظرا لتوقف جانب كبير من خطوط الإنتاج عن العمل، في الوقت الذي تظل فيه هذه الخطوط ملك المؤسسة كأصل ثابت، كما أنه لا تعمل خطوطها الإنتاجية بطاقتها الكاملة.
- تدهور سبة السيولة سواء في الخزينة او لدى البنوك بالنسبة لإجمالي رأس المال العامل.
- ارتفاع في نسبة التزامات المؤسسة قصيرة الأجل، خاصة بالنسبة للموردين والبنوك، حيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى الحصول على تسهيلات ائتمانية لتغطية عجز السيولة لديها
- زيادة المخصصات المختلفة وتقلص هوامش الربح، وهو أمر ناجم عن زيادة الديون المعدومة، فضلا عن الخسائر المختلفة الناجمة عن سوء الإدارة وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- انخفاض معدل دوران المخزون سواء من الإنتاج تام الصنع أو من المواد الخام، وهو أمر ناجم عن ازدياد تعطل خطوط الإنتاج وتوقف جزء كبير منها عن العمل.

**2. مظاهر العجز على مستوى التسيير:**

- وضعية المؤسسة في السوق ضعيفة.
- ارتفاع تكاليف الهياكل السلمية.
- انخفاض الإنتاج وارتفاع تكاليف التموين.
- استقالة الإطارات العليا.

**ثالثا: مراحل العجز المالي:**

يقوم الكثير من الباحثين في هذا المجال بتقديم سيناريوهات مختلفة لوصف المراحل التي تمر بها المؤسسة قبل أن ينتهي بها الأمر بالخروج من النشاط الاقتصادي الذي تمارسه، ولعل من أشهرها ذلك العمل الذي قدمه الباحث John Argenti [1]، حيث استخدم مصطلح العجز المالي في عمله وعرفه على أنه العملية التي تكون فيه المؤسسة قد بدأت بالسير في الطريق الطويل لذي ينتهي بحدث وهو الخروج من النشاط الاقتصادي وبالتالي فهو قد أكد على أن العجز في المؤسسة هو عملية تستغرق عدة سنوات تتراوح بين 05 و10 سنوات، تمر فيها المؤسسة بمراحل متعاقبة قبل أن تصل

[1] John argenti, **predicting accountancy**, Februry, 1986, New York, p157-158.

إلى لذلك الحدق الذي ينهي حياتها، وخلال تلك الفترة ستمر المؤسسة بأربعة مراحل واضحة المعالم ورئيسية والتي هي كما يلي:

- **المرحلة الأولى: النزوع للتسلط الإداري**

تكتسب المؤسسة في هذه المرحلة عيوبا محددة ولكنها مازالت عيوبا كامنة ولم ينتج عنها أية أخطاء أو فساد واضح في أداء المؤسسة، وبالتالي فإن قوائمها المالية ومؤشراتها المالية لن تكون ذات أهمية في كشف العيوب، وهذه العيوب تتركز في إدارة المؤسسة وخاصة في المستويات العليا منها، ومن أهمها أن يكون المدير العام ذي سلطة مطلقة تهمش وتلغي دور بقية المدراء التنفيذيين أو أن يجمع شخص واحد بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة وفي ذلك أيضا تجسيد للسلطة المطلقة التي تجمع بين التنفيذ والرقابة على التنفيذ، ومن العيوب التي يوردها Argenti كذلك أن تعاني المؤسسة من ضعف على مستوى الإدارة المالية، أو أن تكون غير قادرة على التكييف مع المستجدات من الظروف التي تحيط بها.

- **المرحلة الثانية: الأخطاء النوعية**

تبدأ المؤسسة في هذه المرحلة بارتكاب أخطاء جوهرية أو كما يصفها Argenti بالأخطار الكارثية، وهذه الأخطار تأتي كنتيجة لتلك العيوب التي تعاني منها المؤسسة.

- **المرحلة الثالثة: مظاهر الانهيار**

وكنتيجة لارتكاب الأخطاء السابقة فإن المؤسسة تكون في هذه المرحلة قد بدأت بالسير في طريق الانهيار collapse، وتكون أعراض الوصول إلى العجز المالي قد بدأت بالظهور بشكل واضح ومتزايد، وتشير الدلائل والمؤشرات المالية في هذه المرحلة إلى أنه سنة او سنتين على الأكثر تفصلان بين المؤسسة وبين حالة العجز المالي.

- **المرحلة الرابعة: المأزق، الانهيار الفعلي**

هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة وهي عبارة عن مرحلة الانهيار الفعلي والتي تكون المؤسسة قد وصلت فيها إلى لحظة العجز المالي، وفي دراسة أخرى فقد حدد الباحث الخضيري في هذا المجال[1]، ست مراحل أساسية تتكون منها عملية التعثر المالي والتي هي كما يلي:

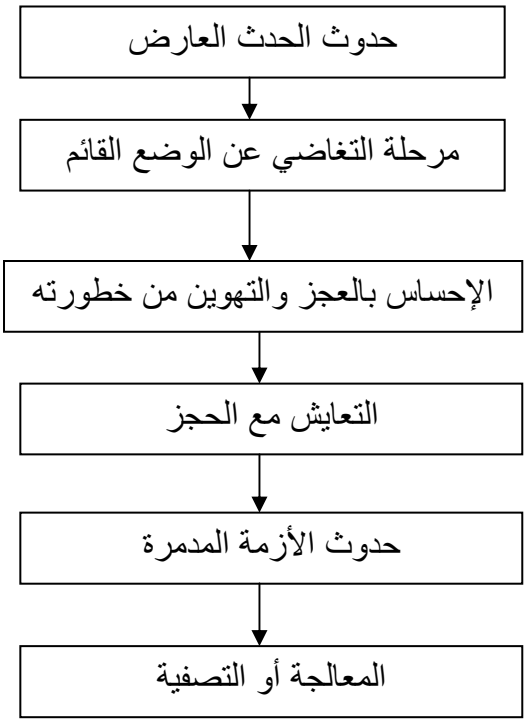
### 1. مرحلة حدوث العارض:

وهو البداية الحقيقية للعجز، إذ يحدث عارض ما، فإذا تنبه المسير المالي له وأدرك خطورته لم يحدث العجز، وإذا استهان به يبدأ العجز، ومن أمثلة الحوادث العارضة ما يلي:

- الدخول في التزامات غير مخططة لا تعطي عائدا سريعا، وبالتالي تخلق عبئا يلتهم جانبا من الفائض الذي تحققه المؤسسة، ويحول توازن المؤسسة إلى عجز.
- ظهور التزام عارض فجائي، يستنزف جانب من السيولة أو رأس المال العام، كازدياد تكاليف الموارد الخارجية نتيجة قرار إداري من السلطات النقدية أو نتيجة حادث في السوق النقدية والمالية.
- تحقق خطر لم تستطع المؤسسة توقعه من قبل، ولم تحتاط له مثل اكتشاف اختلاسات بمبالغ ضخمة، أو إفلاس بعض الزبائن المدينين.

[1] محسن أحمد الخضيري، **الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج**، مرجع سبق ذكره، ص 38-40.

**الشكل رقم (2-1): يوضح مراحل العجز المالي في المؤسسة.**




**المصدر:** محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص38.

### 2. مرحلة التغاضي عن الوضع القائم:

أي المرحلة التي تتجاهل فيها الإدارة الخطر الذي يحيط بها كنتيجة للحادث العارض الذي ظهر في المرحلة السابقة، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الضعف في كفاءة هذه الإدارة.

### 3. مرحلة استمرار العجز والتهوين من خطورته:

وهي المرحلة التي تزداد فيها الخطورة في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهل هذا الخطر، بل قد تستمر في سياستها الإنفاقية غير المخططة، وهنا تبدأ الخسائر بالظهور والتراكم.

### 4. التعايش مع العجز:

والتي تعتبر أخطر المراحل، حيث تصبح حالة التعثر المالي هذه حالة اعتيادية يومية، تتوقف فيها الاستثمارات الجديدة ويتم إغلاق الخطوط الإنتاجية التي تتعرض لأعطال كبيرة تعجز المؤسسة عن صيانتها كما تبدأ اليد العاملة فيها بالتحول إلى مؤسسات أخرى بديلة، أي أن المؤسسة قد اقتربت من نهايتها.

### 5. مرحلة حدوث الأزمة:

مرحلة حدوث الأزمة المدمرة حيث ستتسرب أبناء ومعلومات عن العجز المالي للمؤسسة إلى جهات خارجية تتعامل معها من بينها الدائنون وجهات حكومية وحملة الأسهم، وهنا سيبدؤون بالمطالبة بحقوقهم وباتخاذ الإجراءات القانونية التي تكفل حقوقهم.

### 6. مرحلة المعالجة أو التصفية:

وهي المرحلة الأخيرة حيث من خلالها تتم معالجة الأزمة أو تصفية المؤسسة وذلك بإقالة مجلس إدارة المؤسسة الحالي وتعيين مفوض مسؤول عن عمليات الإصلاح في المؤسسة سواء كان ذلك عن طريق إعادة جدولة الديون أو الدمج أو من خلال التصفية النهائية للمؤسسة.

## المطلب الثاني: آثار العجز المالي.

تمثل الديون المصرفية مشكلة خطيرة، ذات نتائج باهضة التكاليف، ليس فقط على المؤسسة وإنما على الجهاز المصرفي، والاقتصاد القومي كذلك، ويمكن أن نوجز فيما يلي بعض من آثارها على كل من الجهاز المصرفي والاقتصاد القومي:

### أولا: على الجهاز المصرفي

يمكن أن يلحق عجز المؤسسة عن تسديد ديونها المصرفية على الجهاز المصرفي، النقاط التالية[1]:

- تجميد جانب هام من أموال البنوك نتيجة عدم قدرة المؤسسات على سداد التزاماتها، ومن ثم تعطيل دورة رأس المال في البنوك وحرمانها من عائد استثمارات توظيف هذه الأموال.
- تعريض البنك المقدم لهذه التسهيلات إلى خسائر باهضة التكاليف، تشمل جانبين مادي ومعنويّ، حيث أن الجانب المادي ينصرف إلى تقليل الربحية وانخفاض قدرة المصرف على التوسع والانتشار وتغطية تكاليفه، أما الجانب المعنوي فيتمثل في اهتزاز درجة الثقة فيه كبنك قادر على توظيف الأموال وحساب مخاطر الاستثمار بدقة.
- تحتاج القروض غير مسددة، إلى معالجات خاصة إذ تحتاج إلى مزيد من الوقت، والجهد والتكلفة، سواء من جانب المسؤولين أو من جانب الأفراد العاملين بالبنك مما يؤثر في قدرتهم على خدمة العمليات الأخرى، وبالتالي تتأثر درجات الجودة في الأداء الوظيفي لأعمال البنك.

[1] محسن أحمد الخضيري، **الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب، العلاج**، مرجع سبق ذكره، ص45.

- تحتاج الديون المتعثرة إلى استفسارات اقتصادية وقانونية وفنية، وهو ما يعني تكاليف وأعباء إضافية تقلل من ربحية البنك، فضلا عن ما قد تشير إليه من عدم وجود متخصصين لدى البنك واتجاهه إلى الاستعانة بأصحاب الخبرة من الخارج.
- تؤدي هذه الديون إلى ارتفاع معدل دوران العملاء والعاملين المتميزين الحاليين، حيث يسارع كل واحد منهم إلى البحث عن مصرف أو بنك جديد مستقر يحقق رغباته ويشبع احتياجاته ويساعده على تحقيق أهدافه وطموحاته، خاصة وان اشتداد حجم وعبء الديون قد تؤدي إلى إفلاس البنك أو تعرضه إلى المتاعب، أو قيام السلطات النقدية بفرض قيود عليه وعلى حركة التعامل والسحب على التسهيلات القائمة والممنوحة فعلا.

**ثانيا: آثاره على الاقتصاد القومي**

إن هذه الآثار الخطيرة الناجمة عن الديون المصرفية لمتعثرة، قد تمتد إلى الاقتصاد القومي بكامله، وتهدد عملية التنمية الاقتصادية فيه، بل قد تصاب آليات التراكم الرأسمالي بأزمة عنيفة تتخذ لها عدة مظاهر مدمرة من بينها:

- التبديد في المواد النادرة.
- الإشراف غير العقلاني في الإنفاق، لعدم جدوى الاستثمار المستقبلي والاكتفاء بما تحققه اللحظة الحاضرة.
- شيوع الطاقات العاطلة واتساع نطاقها في مراكز الإنتاج، والتسويق في الوحدات الاقتصادية المختلفة.
- هدر وتضييع الفرص التسويقية المتواجدة في السوق، ومن ثم اتجاه العملاء والموزعين غلى منتجين آخرين في الخارج.
- زيادة التكاليف الإنتاجية والتسويقية المختلفة بدرجة مغالى فيها، واتساع نطاق المشروعات الخاسرة على مستوى الاقتصاد القومي.
- تدني الإنتاج وانخفاض الإنتاجية، وتدهور قيم العمل وفساد مناخ الإدارة.
- قد تزيد إعادة هيكلة المؤسسات التي تعاني من العجز المالي، وتصارع من أجل البقاء، بإطلاق العنان للتخلص السريع من الأصول بأسعار زهيدة، وتزيد من الانكماش في الاستثمار.

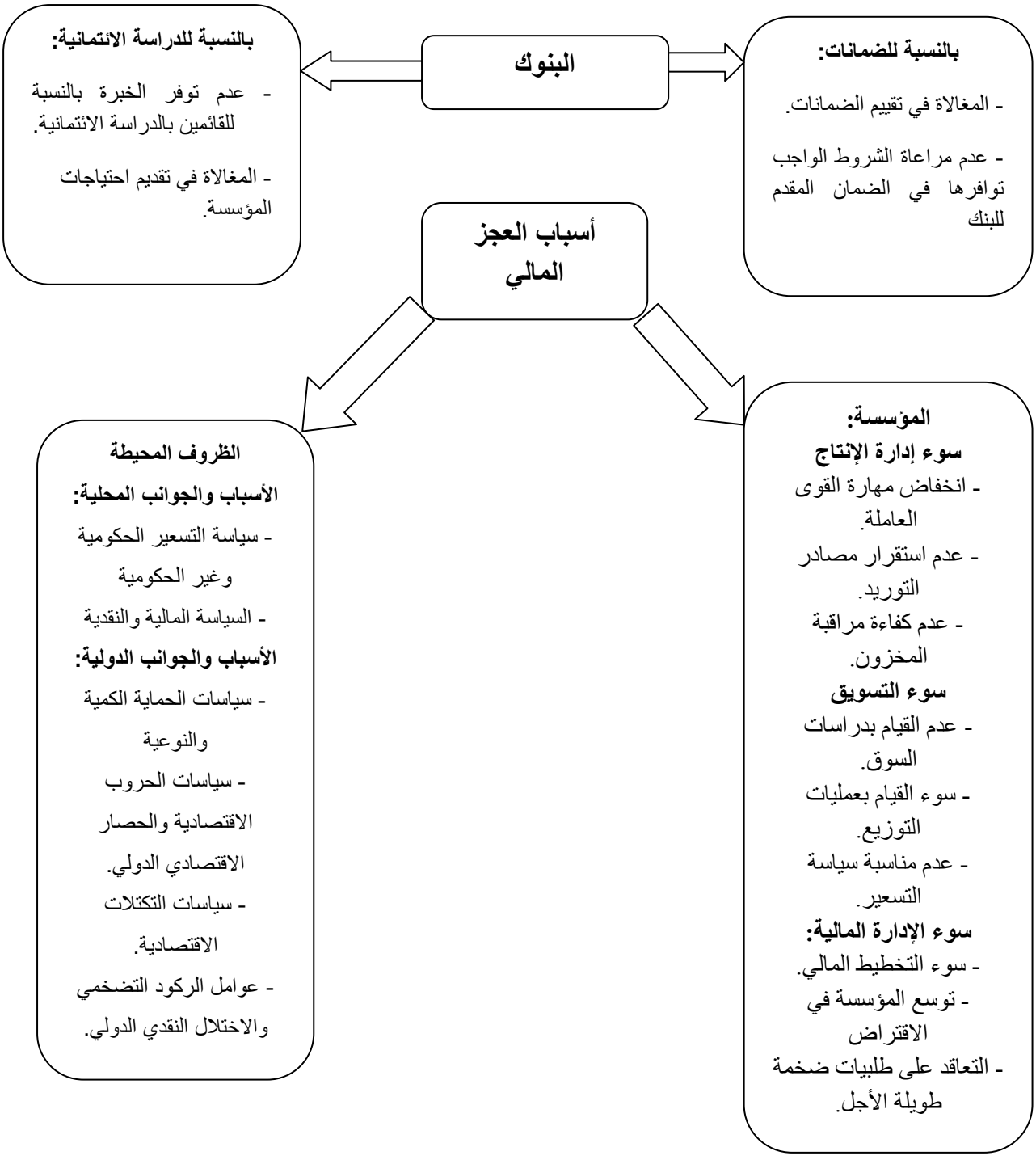
- قد يجبر التضييق في الائتمان المقدم للمؤسسات الناتج عن العجز في رأس مال البنوك، الحكومات على تحويل مواردها المالية إلى إعادة رسملة البنوك.
- إذا ما سقط قطاع المؤسسات في حالة العجز، قد تضر قلة الاستثمار والفترات الطويلة المطلوبة فعادة هيكلة المؤسسات، النمو بشكل كبير.

## المطلب الثالث: أسباب العجز المالي

يمكن رد أسباب عجز بعض المؤسسات، عن تسديد مديونيتها المصرفية إلى ثلاث مجموعات من الأسباب، يمكن تلخيصها الشكل الموالي[1]:

[1] نسيلي جهيدة، **أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص 69-71.

**الشكل رقم (2-2) : أسباب عجز المؤسسات الاقتصادية:**




**المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على المعطيات الآتية.**

وفيما يلي عرض لكل مجموعة من هذه الأسباب:

**أولا: مجموعة الأسباب الخاصة بالمؤسسة**

يمكن تحديد العوامل المؤدية إلى عجز المؤسسات الاقتصادية في النقاط الثلاثة الموالية، والتي نلخصها فيما يلي:

**1. سوء إدارة الإنتاج:**

حيث يتعلق هذا العمل بالنشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية أو زراعية، وتتمثل أهم ملامح سوء غدارة الإنتاج في تخبط وعدم انتظام تدفقاتها، مما يؤدي إلى التوقف عن تسديد التزاماتها أو مطالبتها بتأجيل سداد هذه الالتزامات، وبصفة عامة هناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى تدني الإنتاج وتراجع قمته وارتفاع تكلفته، أهمها ما يلي:

- عدم قيام المؤسسة على أساس اقتصادي سليم، وعدم وصولها إلى الحجم الاقتصادي الأمثل الذي يحقق لها وفورات الإنتاج الكبير وانخفاض التكاليف واستغلال امثل للطاقات والموارد المتاحة لها، وبالتالي ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة، مما يرفع من أسعارها ويفقد المؤسسة مزايا تنافسية كان يمكن أن تحوزها إذا ما اتبعت الأساس الاقتصادي.
- انتشار ظاهرة تعطل خطوط الإنتاج لفترات طويلة، نتيجة لتعطل الآلات وتقادمها وعدم القيام بعمليات الصيانة الدورية والإحلال والتجديد بصفة مستمرة، ويضاف إلى ذلك استخدام تكنولوجية قديمة، وعدم الدقة في اختيار الآلات والمعدات.
- استخدام أساليب وسياسات إنتاجية قديمة وبالية ذات طابع تقليدي.
- انخفاض مهارة القوى العاملة، لنقص الخبرة أو عدم كفاية التدريب، مما أدى إلى ظاهرة الإسراف في استخدام المواد الخام، وارتفاع نسبة الإنتاج المعيب من السلع تامة الصنع، واكتساب المؤسسة سمعة سيئة، يضاف إلى ذلك سوء أوضاع العمل وظروفه وانخفاض الأجور والمرتبات، مما يؤثر على الإنتاجية.
- عدم انتظام ورود المواد الأولية، وعدم استقرار مصادر التوريد وصعوبة الحصول عليها بالشكل المناسب والجودة المناسبة، ومن ثم تعطيل الإنتاج[1].

[1] - C. MARMUSE, « **stratégie de redressement d'entreprise** » ed Vuibert, Paris, 1990, p35.

- سوء تخطيط العمليات الإنتاجية، وتضارب القرارات الإدارية المنظمة لعمليات التصنيع داخل الوحدات الإنتاجية.
- عدم توفر وسائل النقل الداخلي والخارجي وانخفاض كفاءتها، مما يؤدي إلى حدوث اختناقات في العملية الإنتاجية، وإلى ازدياد تعطل الوحدات الإنتاجية.
- عدم كفاءة مراقبة المخزون ممن جميع الأصناف، والقصور في تخطيط عمليات المتابعة الإنتاجية والتخزينية وحركة المواد، وعدم توخي الدقة في تقدير الاحتياجات.

**2. سوء التسويق:**

وهو من أكبر أسباب عجز المؤسسات عن تسديد ديونهم، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها بحسن قيام إدارة التسويق بالنشاط الموكل إليها، ويرجع سوء التسويق إلى العوامل التالية[1]:

- عدم القيام بدراسات السوق والمستهلك ومعرفة الاحتياجات والرغبات الحقيقية والقدرة الشرائية لهذا المستهلك، ومن ثم اتخاذ قرار إنتاج السلعة بالشكل الذي لا يناسب السوق أو المستهلك.
- سوء القيام بعمليات تخطيط المنتجات من حيث الكل والنوع والجودة، والمواصفات والوظائف التي تؤديها السلعة للمستهلك...الخ، مما يؤدي إلى صعوبة تصريفها خاصة مع انخفاض جودتها عن الحد المناسب.
- سوء القيام بعمليات التوزيع من حيث اختيار منافذ للتوزيع غير مناسبة للمستهلك النهائي، أو مكلفة أو غير نشيطة.
- سوء القيام بعمليات الترويج من حيث عدم مناسبة وانخفاض كفاءة الحملات الإعلانية سواء في مضمونها، أو شكلها او في توقيتها او اختيار وسيلة الإعلان.
- عدم مناسبة سياسة التسعير والائتمان التي تستخدم المؤسسة في تسعير سلعها أو في بيعها.

فنتيجة لهذه الأسباب وغيرها تنخفض قدرة المؤسسة على تصريف إنتاجها، أو تسويق هذا الإنتاج، ومن ثم على تحقيق إيرادات تكفي لتسديد التزاماتها أو لتأمين احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج، ومن ثم تعجز عن تسديد ديونها المصرفية.

[1] محسن أحمد الخضيري، **" الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب،العلاج"**، مرجع سبق ذكره، ص88-92.

### 3. سوء الإدارة المالية:

إن أي اختلال يظهر في الإدارة المالية للمؤسسة، سوف ينعكس بالكامل على قدرتها على تسديد التزاماتها، وترجع عوامل سوء الإدارة المالية إلى ما يلي:

- ضعف قدرة المؤسسة على التخطيط المالي لمواردها واستخدامات هذه الموارد، بالشكل الذي يفي بدفع وسداد هذه الالتزامات.
- توسع المؤسسة في الاقتراض وبتكاليف مرتفعة ودون حاجة فعلية للنشاط الذي تمارسها[1].
- عدم تسديد المؤسسة التزاماتها المستحقة في مواعيدها وتراكم الديون عليها.
- ارتفاع قيمة المصاريف الإدارية وانخفاض إنتاجية هذا المصروف، وزيادة حجمه عن المعدل المناسب.
- عدم تخطيط الإنفاق الاستثماري للمؤسسة، أو سوء هذا التخطيط مما يؤدي غلى توسع المؤسسة في إقامة مشروعات استثمارية او توسعات في مشروعات جديدة دون تدبير وتأمين التمويل اللازم لها مما يجعلها تظل لمدة طويلة في مرحلة الإنشاء ، ومن ثم لا يكون هذا الإنفاق منتجا[2].
- الانحراف المالي المتعمد، مثل زيادة حجم الاختلاسات والسرقات بشكل، وعمليات التدليس مع الموردين والموزعين. الأمر الذي يمثل خسائر مرتفعة تحد من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها.
- سوء تخطيط عمليات شراء المواد الأولية، وارتفاع تكاليف تخزينها، واستثمار جانب كبير من الأموال في شكل مواد خام دون حاجة ملحة لذلك، ما يمثل تكلفة وأعباء غير عادية، خاصة إذا تم الاعتماد على مصادر تمويل خارجية.
- التعاقد على طلبيات ضخمة طويلة الأجل، تنفذ لعملاء في المستقبل البعيد بأسعار ثابتة متفق عليها حاليا وغير قابلة للزيادة، مع سيدة اتجاه تضخمي ترتفع معه اسعار وتكاليف مستلزمات الإنتاج، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح ، بل وتحقيق خسائر مؤكدة.

[1] -C.MARMUSE, op.cit, p18.

[2] محسن أحمد الخضيري، **" الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب،العلاج"**، مرجع سبق ذكره، ص95.

**ثانيا: مجموعة الأسباب الخاصة بالبنك:**

وأهم هذه الأسباب في حقيقة الأمر يمكن ردها إلى الخطأ والتحيز الشخصي القائم بالدراسة الائتمانية ولمتخذ القرار الائتماني، وفيما يلي عرض بإيجاز لكل منها:

**1. بالنسبة للضمانات:**

الضمان هو كل أصل مادي أو معنوي، يمكن تحويله إلى نقدية، ويكفي ناتج التحويل لسداد أصل القرض وفوائده وأعبائه، ومن ثم فإن الضمانات أيا كان نوعها تتعرض لتقلبات في القيمة، وهو ما يقتضي الحيطة والحذر في التعامل معها، وعادة ما يحدث عدة أخطاء في تقدير الضمانات المقدمة، من بينها ما يلي[1]:

- المغالاة في تقييم الضمانات المقدمة من المؤسسة للتسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنك وتسعيرها بأغلى من قيمتها الحقيقية بكثير.
- عدم مراعاة الشروط الواجب توافرها في الضمانات المقدمة للبنك من حيث ملكيتها ورهنها وتخزينها او حيازتها والقوانين المنظمة لتداولها وبيعها والشروط الخاصة بتخزينها.
- عدم القيام باستعمالات دقيقة ودورية ومتجددة عن نوعيات البضائع المقدمة كضمان والتي تتسم أسعارها بالتقلب الشديد أو بانصراف المستهلك عنها.
- عدم تغطية البضائع المرهونة ببواليص التامين ضد الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها أثناء فترة الرهن.
- عدم إجراء الزيارات التفتيشية الدورية، للتأكد من وجود الضمانات المرهونة للبنك وأنها بحالة تسمح ببيعها.
- عدم الحصول على ضمانات تؤثر على المؤسسة.

ومن هنا فإن الضمان الجيد هو عنصر رئيسي وأساسي في اتخاذ القرار الائتماني، ويجب لأن يخضع للمراجعة والكشف الدوري، والتأكد من توافر كل الشروط الخاصة بصلاحيته.

[1] محسن أحمد الخضيري، **" الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب،العلاج"**، مرجع سبق ذكره، ص 101.

**2. بالنسبة للدراسة الائتمانية[1]:**

وأهم أسباب فشل الدراسة الائتمانية ما يلي:

- عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين بالدراسة الائتمانية.
- عدم تدعيم الدراسة الائتمانية بالبيانات السليمة والواقعية عن المؤسسة وعن الظروف المختلفة التي تؤثر على قدرتها على تسديد ديونها.
- عدم التحقق من صحة وسلامة المستندات التي تقدم من طرف المؤسسة للبنك.
- المغالاة في تقدير احتياجات المؤسسة التمويلية.
- الموافقة على منح المؤسسة قروض جديدة قبل وفائها بالتزاماتها اتجاه الحدود القائمة، مما يدفعها إلى استخدام مبالغ القروض الجديدة في سداد تلك القديمة، ويتحول الدين إلى دين ثابت لا يتم سداداه، ويتفاقم الوضع باستمرار.
- عدم متابعة استخدام القروض الممنوحة، والتأكد من توفر الشروط الخاصة باستخدام هذه القروض.

**3. سوء الإدارة الائتمانية**:

- إقراض مؤسسات تنطوي على درجة عالية من المخاطر، وبسعر فائدة مبالغ فيه بشكل يزيد عن العائد الذي تحققه هذه المؤسسات، مما يضمن ويؤكد عجزها وعدم قردتها على السداد.
- التوسع في إقراض المؤسسات العاجزة، بادعاء مساعدتها على إقالتها من العجز.
- اختيار أصحاب المؤهلات المتوسطة ليكونوا قيادات البنك التنفيذية[2].

**ثالثا: مجموعة الأسباب الخاصة بالظروف المحيطة**

تتعلق هذه الظروف بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، التي تؤثر على نشاط المؤسسة، ويمكن لنا الإحاطة بجوانب هذه الظروف من خلال ما يلي:

[1] محسن أحمد الخضيري، **" الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب،العلاج"**، مرجع سبق ذكره، ص 105.
[2] محسن أحمد الخضيري، **" الديون المتعثرة: الظاهرة،الأسباب،العلاج"**، مرجع سبق ذكره، ص 116.

### 1. الأسباب والجوانب المحلية:

تتعلق هذه الجوانب أساسا بالسياسات الاقتصادية الحكومية وغير الحكومية السائدة في الدولة، والتي تشكل الإطار العام التي تعمل فيه المؤسسة، والتي تفرض عليها القيام بعمليات معينة، وفيما يلي عرض موجز بكل منها:

#### أ. سياسات التسعير الحكومية وغير الحكومية:

تمثل سياسات التسعير الجبرية التي تتبعها الدولة أحد القيود الأساسية التي تقف وراء ربحية المؤسسة، إذ أن سياسات الإغراء باستخدام أسعار رخيصة ومبالغ فيها تؤدي إلى تهميش وتكميش هوامش الربح، بل والبيع بسعر أقل من إجمالي التكلفة ومن ثم تعد السياسة السعرية أحد أخطر أنواع المحددات التي تواجهها المؤسسات العاجزة.

#### ب. السياسات المالية:

وبصفة خاصة السياسات الضريبية التي تفرضها الدولة على المؤسسات، وعلى وارداتها من السلع والخدمات، وعلى مستهلكيها، يضاف إلى ذلك الأعباء الضريبية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وغير الاجتماعية الخاصة بالعمال، والتي تفرضها الدولة عليهم وكلما كانت الأعباء الضريبية مرهقة وباهضة ومغالى فيها، فكلما كانت سببا رئيسيا وجوهريا في عجز المؤسسات، وتكميش قدراتها على تحقيق عائد اقتصادي مناسب، يضاف إلى ذلك عدم قدرتها على إحداث تراكم رأسمالي والقيام بعمليات الإحلال والتجديد.

#### ج. السياسات النقدية:

تتعلق السياسة النقدية أساسا بثلاث سياسات اقتصادية فرعية شديدة الخطورة والتأثير على العجز المالي في المؤسسة، وهي:

- السياسات الائتمانية.
- سياسة أسعار الصرف.
- سياسة إدارة الدين العام.

فكلما كانت السياسة الائتمانية انكماشي، ومتشددة من حيث فرض القيود على منح الائتمان، وزيادة تكلفته عن معدلات المناسبة، كلما كانت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها محدودة.

أما بالنسبة لسياسة أسعار الصرف، فإنها تمارس تأثير خطير على المؤسسة، خاصة في حالة انخفاض قيمة العملة المحلية أمام العملات الأجنبية، مما يؤدي إلى انخفاض قدرة المؤسسة على تسديد ديونها ودخولها في دائرة العجز، في حين أن لسياسة الدين العام، تؤثر بشكل كبير على حركة النشاط الاقتصادي في المجتمع، حيث كلما كانت الدولة في حاجة إلى أموال، قامت بطرح قروض وسندات للاكتتاب العام والخاص بأشعار فائدة، مزايا مغرية وبالتالي تؤدي إلى تفضيل الأفراد الاستثمار فيها وادخار جانب من ّإنفاقهم لشرائها وبالتالي ينكمش السوق أمام المؤسسات، فضلا عن تأثير إدارة الدين العام على السياسات الائتمانية ومنه التأثير غير المباشر على قدرة المؤسسات على سداد التزاماتها والحصول على مستلزماتها الإنتاجية[1].

**ح. السياسات العامة:**

وهي تلك السياسات التي تتصل بالمناخ العام، ومدى تحقيقها لعنصر الاستقرار، ومدى تأثيرها على التوقعات المستقبلية، وتأثير ذلك على حركة الاستثمار والادخار، والاستهلاك وغيرها، وبالتالي تأثيرها المباشر وغير المباشر على المؤسسة سواء في زيادة واستمرار عجزها، أو علاجها من حالة العجز، فإذا لم تكن هذه المقاييس عناصر استراتيجية أثناء تأسيس موازنة المؤسسة ، ستواجه هذه الأخيرة صعوبات مالية تؤدي بها إلى تدهور مستوى النشاط[2].

**2. الأسباب والجوانب المالية:**

وتتعلق هذه الجوانب بصفة أساسية بسياسات التجارة الخارجية والتي يمكن لنا تحديدها بإيجاز فيما يلي:

**أ. سياسات الحماية الكمية والنوعية:**

إذ أن اتجاه الدول الكبرى إلى تطبيق وفرض سياسات وإجراءات متشددة للحماية الجمركية واستخدام سياسات الحصص الكمية والقيود الإدارية على صادرات الدول النامية إليها يؤدي إلى انخفاض قدرة المؤسسات على التصدير لهذه الدول، وبالتالي انخفاض مواردها من النقد الأجنبي.

[1] محسن أحمد الخضري، **الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب،العلاج**، مرجع سبق ذكره، ص129.

[2] - Jean François GAIGNE, **Dynamique de redressemnt d'entreprise et d'organisation** , paris, 1986, p49.

**ب. سياسة الحروب الاقتصادية والحصار الاقتصادي الدولي:**

إذ تؤدي هذه الخيرة إلى أن تفقد مؤسسات الدول المحاصرة اقتصاديات إنتاجها، فضلا عن استخدام أدوات الحرب الاقتصادية الأخرى مثل[1]:

- أدوات الإغراء السعري.
- أدوات حضر تصدير التكنولوجيا.
- أدوات القيود على تصدير الكمية على تصدير مستلزمات التشغيل.
- أدوات غلق السوق أمام أي صادرات إليها.

**ت. سياسات التكتلات الاقتصادية:**

إذ تؤدي إلى استخدام دول أعضاء التكتل لسياسات حمائية ضد الدول غير الأعضاء، فضلا عن منحها مزايا جمركية وإعفاءات بالإضافة الى تقديم مساعدات لمؤسسات الدول الاعضاء ، و التي تنافس انتاجها انتاج المؤسسات المحلية ، ومن ثم تنخفض قدرة المؤسسات على التصدير ،وبالتالي يقل عائدها من النقد الاجنبي مما قد يؤثر على انتاجها .

**3. عوامل الركود التضخمي والاختلال النقدي الدولي:**

وما يصاحبه من ارتفاع للأسعار وطهور البطالة وانكماش الطلب على المنتجات المختلفة، وما يؤدي إليه من ضعف القدرة على المنافسة عالميا.

**4. مشكلة الديون الخارجية:**

وما أظهرته من عجز الدول النامية عن استيراد احتياجاتها لعدم وجود موارد بالنقد الأجنبي لديها، فقد تؤدي التغيرات في أسعار الفائدة العالمية، وفي علاوات المخاطر بشكل حاد تكلفة الاستدانة للمؤسسات المحملة بأعباء الديون الأجنبية، كما قد يزيد الانخفاض السريع في سعر الصرف من تكاليف خدمة ديون هذه المؤسسات، مما يهز استقرارها، بل ويهدد قدرتها على البقاء[2]، كل هذا وغيره قد أدى إلى عجز المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

[1] محسن أحمد الخضيري، **" الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج"**، مرجع سبق ذكره، ص 130.
[2] فديل و اخرون ،**"ميزانية الشركات وسياسة الاقتصاد الكلي "**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 32، العدد 03، واشنطن سبتمبر 1999، ص 50.

## المبحث الثاني: التبوء بالعجز المالي للمؤسسة الاقتصادية وسبل علاجه

يعتبر التنبؤ بالعجز المالي موضوعا مهما يسعى لدراسة حالة المؤسسة والتنبؤ بعجزها قبل حصوله بغية إصلاح مسارها قبل الوصول المرحلة يصعب فيها التحكم في العسر المالي للمؤسسة ومن اجل إنقاذ المؤسسة في الوقت المناسب.

### المطلب الأول: أهمية التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية

انه من الضروري إيجاد طريقة أولية تحليلية يمكن بواسطتها التنبؤ باحتمال وصول المؤسسة الاقتصادية إلى حالة العجز قبل عدد كاف من السنوات وذلك لاتخاذ لإجراءات التصحيحية المناسبة في حينها، وذلك لما لعجز المؤسسة أو إفلاسها من أثار خطيرة على الاقتصاد وكل الفئات العاملة فيه والمرتبطة بهذه المؤسسات، فهناك الكثير من الفئات المهتمة بالمؤسسة الاقتصادية والذين يولون اهتمام كبير لا مكانية التنبؤ بعجزها مثل المستثمرون، الدائنون، الإدارة، الجهات الحكومية، مراجعوا الحسابات وغيرهم.

فالمستثمر على سبيل المثال، يهتم بموضوع التنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية من اجل اتخاذ قراراته الاستثمارية المختلفة والمفاضلة بين كل البدائل وتجنب الاستثمارات الخطرة جدا، أما اهتمام الدائنون أو المقرضون بهذا الموضوع فأسبابه كثيرة منها اتخاذ قرار بمنح الائتمان أو عدمه ، تحديد سعر الفائدة وشروط القرض بناء على حجم الخطر المتعلق به، إما الإدارة فتهم بموضع التنبؤ بالعجز لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لإنقاذ المؤسسة في الوقت المناسب، كما أن اهتمام الجهات الحكومية بهذا الموضوع يرجع تمكينها من أداء وظيفتها الرقابة على المؤسسات العاملة في الاقتصاد حرصا منها على سلامته، أما اهتمام مراجعو الحسابات بالتنبؤ بالعجز فينبع أساسا من أن لهم مسؤولية كبيرة في تدقيق القوائم المالية لتلك المؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الثاني: الأساليب الكمية للتنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية

نتيجة للأهمية البالغة لموضوع التنبؤ بالعجز الموجود لدى الكثير من الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية، وبما أن فكرة العجز أو الفشل أو الانهيار لا تحدث فجأة، وانه لابد آن تمر المؤسسة الاقتصادية قبل وصولها إلى تلك الحالة بوضعيات ومستويات عديدة تسلك فيها سلوكا يميزها عن غيرها من المؤسسات المستمرة بنجاح في النشاط الاقتصادي، لذا نشط الباحثون منذ الستينات

وخاصة في الولايات المتحدة بإجراء الدراسات الهادفة إلى تحديد المؤشرات التي الاسترشاد بها في التبوء باحتمالات العجز المالي.

وفيما يلي سنركز على الأساليب الكمية للتنبؤ بالعجز والتي تستند أبحاثها إلى ضرورة الاعتماد على البيانات الكمية في تكوين نماذج التنبؤ بالعجز، ويدعم هذا الرأي حقيقة أن القدرة التنبؤية للبيانات المحاسبية هي من أهم المميزات النوعية التي يجب أن تتميز بها هذه البيانات كي تعتبر بيانات ملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة، وهو الغرض الرئيسي من إعداد هذه البيانات المحاسبية، لذا نجد أن الكثير من الأعمال ونماذج التنبؤ قامت على استعمال النسب المالية المتعارف عليها في عملية التنبؤ بعجز المؤسسة، ويعد هذا في حد ذاته إحياء لاستعمال النسب المالية، إذ كاد الأكاديميون والممارسون نسيانها كأداة لتقييم مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية[1].

وبدمج تحليل النسب المالية مع بعض الأساليب الإحصائية الملائمة يتم التوصل إلى نماذج تفيد في التنبؤ بعجز المؤسسات الاقتصادية، وهنا يظهر اتجاهين رئيسيين هما:

**1. الاتجاه الأول:**

وهو اتجاه قديم في تكوين نماذج التنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية والذي يعتمد على نسبة مالية واحدة، ومن أهم الأعمال والدراسات التي تميزت بأسلوب المتغير الوحيد نذكر:

**أ. دراسة smith-winakor:**

وتمثلت افضل نسبة توصلت اليها هذه الدراسة في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية في:

- صافي راس المال العامل / مجموع الموجودات

**ب. دراسة pitzpatri:**

ومن أفضل النسب التي توصلت إليها هذه الدراسة في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية نجد:

- حقوق الملكية / مجموع الخصوم
- العائد / حقوق الملكية

[1] الشريف ريحان وآخرون، **الفشل المالي فلي المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في ملتقي دولي، يومي 21-22 اكتوبر 2012، جامعة منثوري قسنطينة، 2012، ص 8-9.

**ج. دراسة merwin:**

وكانت افضل النسب هي:

- نسبة التداول
- صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول
- حقوق الملكية / مجموع الخصوم

**2. الاتجاه الثاني:**

و هو اتجاه حديث نسبيا يعتمد في تكوين نماذج التنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من النسب المالية وذلك من خلال بعض الأساليب الإحصائية الملائمة والمتاحة مثل spss وغيرها من الطرق الإحصائية الأخرى ومن بين الأعمال التي استعملت أسلوب المتغيرات المتعددة في معادلة واحدة نذكر:

**أ.نموذج بيفرBeaver 1966 :**

يعتبر بيفر صاحب فكرة وضع نموذج لقياس عجز الشركات وسمي النموذج باسمه حيث اعتمد في وضع النموذج على النسب المالية وتضمنت مقارنة للنسب المالية المتوسطة لـ 79 مؤسسة عاجزة وقابلها 79 مؤسسة أخرى غير عاجزة في الفترة 1954 -1964 وفقا لمعايير محددة مثلا تعرض المؤسسة لأحداث الإفلاس، التخلف عن دفع السندات أو سحوبات بنكية زائدة أو عدم دفع ربح الأسهم الممتازة، وهذه المؤسسات من نفس القطاع ولها نقص حجم الأصول، وقد قام بيفر باختبار 30 نسبة مالية لتحليلها واستخدم أسلوب المتغير الوحيد بتحليل كل نسبة لخمس سنوات متتالية، وقام بيفر بفحص هذه النسب حيث بحث عن النسب التي تعطي بشكل أدق واصدق مؤشر على نجتح المؤسسة أو عجزها.

اعتمد بيفر في اختياره للنسب من خلال الطرق الإحصائية باختبار الفرضيات فوجد أنه كلما تم احتساب النسبة في سنة اقرب إلى سنة العجز كلما كان التنبؤ اصدق وأكثر دقة، فعندما يظهر ان هناك فرق في المتوسط بين المجموعتين تكون هذه النسبة قادرة على التمييز بين المؤسسة العاجزة

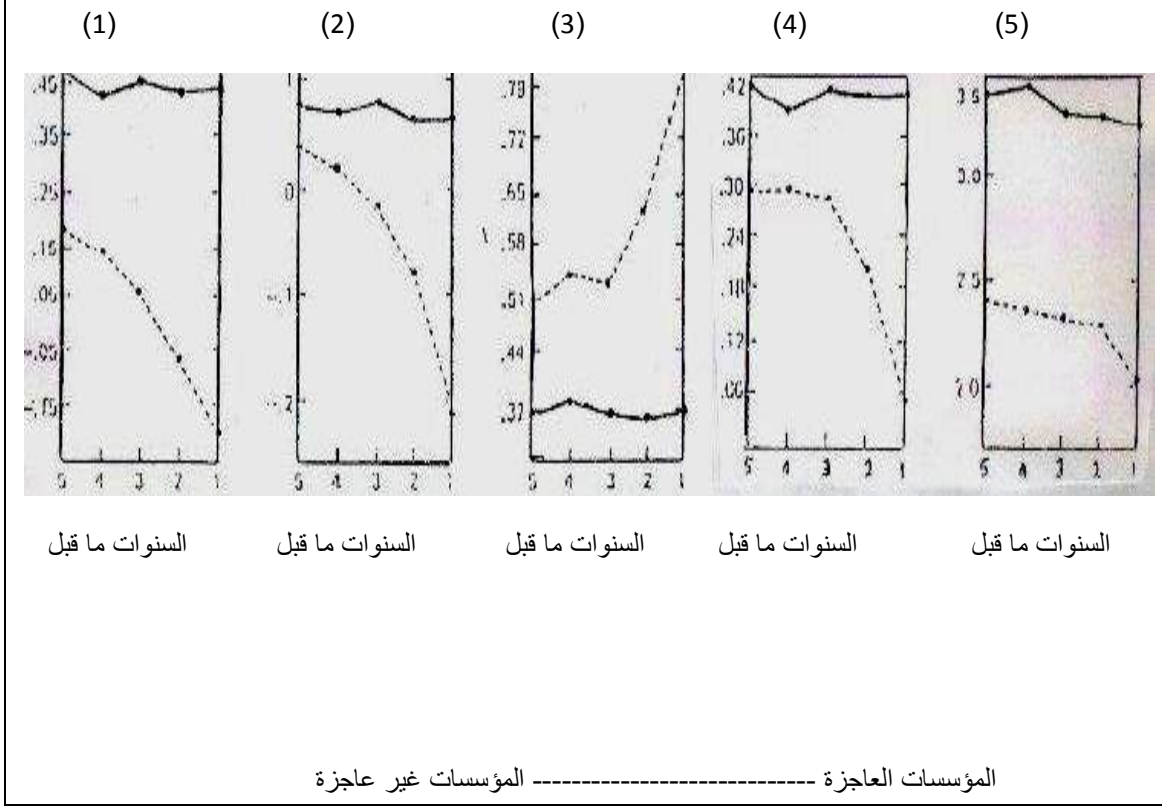
والمؤسسة الناجحة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها، وقد استخدم بيفر في كل مرة نسبة مالية واحدة فقط[1].

وتوصل إلى أن النسب التالية والموضحة في الشكل رقم 1 يمكن استخدامها أكثر من غيرها في التنبؤ بعجز المؤسسات:

- التدفق النقدي / مجموع الديون ... (1)
- صافي الدخل / مجموع الاصول...(2)
- مجموع الاموال المقترضة / مجموع الاصول ... (3)
- صافي راس المال العامل / مجموع الاصول... (4)
- الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة ... (5)

[1] Altman ,E,I, on **corporatif Financial distrais and bankruptcy**, John wiley and sons ,new York , 1993 , p 542.

**الشكل رقم (2-3): مسار النسب المالية في المؤسسات العاجزة والمؤسسات غير العاجزة حسب نموذج بيفر**




**المصدر :**

**Altman, E.L.1993, on corporate financial distress and bankruptcy, Jhon Wiley and Sons, p 542.**

### ب. نموذج التمان (Z-score) Altman 1968 :

طور التمان نموذجه مستخدما النسب المالية و معتمدا على التحليل التمييزي الخطي المتعدد المتغيرات multiple discriminant analyses (MDA) واستطاع من خلال هذا النموذج أن يميز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات العاجزة في قطاع الصناعة، وقد ثبت هذا الأسلوب الذي استخدمه التمان 68 فاعليته ليس فقط في التنبؤ بقدرة العملاء على سداد ما عليهم من التزامات مصرفية[1]، والتنبؤ بمستوى ربحية السهم العادي، بل تثبت فاعليته كذلك في تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا لأنماط الاستثمار، وكذا في تقييم السندات المتداولة في سوق الأوراق المالية، ويتكون هذا النموذج من

[1] الشريف ريحان واخرون، مرجع سابق، ص 10.

خمس نسب مالية مجتمعة واستطاع التوصل إليها من خلال تطويره لـ 30 نسبة مالية، والنموذج كان على الشكل التالي:

$$Z=3.3\ X1 +1.2\ X2+1.0\ X3+0.6X3+0.6X4+1.4X5$$

حيث أن:

X1 : الأرباح قبل الفوائد و الضرائب / مجموع الأصول

X2: صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول

X3: المبيعات / مجموع الأصول

X4: القيمة السوقية للأسهم / القيمة الدفترية للدين

X5: الأرباح المحتجزة المتراكمة / مجموع الأصول

حيث Z مؤشر العجز المالي فإنه:

- عندما تكون Z> 2.99 فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تفلس.
- عندما تكون Z> 1.81 فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تفلس.
- إذا كانت Z تقع ما بين (1.81-2.99) وهي ما تعرف بالمنطقة الرمادية فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها.
- إذا كانت Z اقل من 2.76 فإن ذلك يعطي مؤشرا بأن المؤسسة امام احتمالية 90 % بانها سوف تصبح مفلسة خلال عام .

نجح هذا النموذج إلى حد ما في التنبؤ بالإفلاس قبل وقوعه بسنتين فقط ،و فشل بالتنبؤ بالإفلاس إلى أكثر من ذلك، إذ بلغت نسبة الخطأ في هذا النموذج 5 %، 28 %، 52 %، 69 %، 64 % في السنوات السابقة للإفلاس على التوالي، فهذه النتائج تعتبر جيدة في السنة الأولى والثانية، ولكنها قد لا تكون مرضية في السنوات الثالثة، الرابعة والخامسة التي يكون فيها التنبؤ بمستقبل المؤسسة أكثر أهمية، ولقد وجهت كثير من الانتقادات لهذا النموذج منها:

- أنه يطبق فقط على المؤسسات المساهمة العامة الصناعية.

- أنه يعطي أهمية كبيرة لنسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول وهذه النسبة تختلف أهميتها باختلاف الصناعات.

ولهذا قام التمان بتطوير نموذج يستخدم للمؤسسات غير الصناعية حيث كان النموذج المعدل كالتالي:

$$Z=6.5X1+3.26X2+1.05X3+6.72X4$$

حيث أن:

X1: صافي رأس المال العامل / إجمالي الأصول

X2: الأرباح المحتجزة المتراكمة / إجمالي الأصول

X3: الأرباح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول

X4: القيمة الدفترية للدين / إجمالي الخصوم

حيث أن:

- عندما تكون Z> 2.9 فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تفلس.
- عندما تكون Z< 1.23 فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تفلس.
- إذا كانت Z تقع ما بين (1.23-2.9) وهي ما تعرف بالمنطقة الرمادية فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها.

**ج. نموذج فيلمر Fulmer model 1984:**

قام Fulmer بوضع نموذج للتنبؤ بعجز المؤسسات وذلك من خلال استخدام عينة مكونة من 60 مؤسسة، 30 مؤسسة ناجحة و30 مؤسسة فاشلة وذلك من خلال استخدام 40 نسبة مالية بمتوسط اصول 455000 دولار للمؤسسة واستخدم التحليل التمييزي الخطي متعدد المتغيرات في وضع النموذج التالي:

$$H =5.528V1 +0.212V2+0.073+1.270V4-0.120V5+2.3635\ V6 +0.575\ V7 +1.083V8+0.894V9-6.075$$

حيث إذا كان H> 0 تكون المؤسسة مفلسة.

حيث أن:

V1: الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول

V2: المبيعات / مجموع الأصول

V3: الأرباح قبل الضرائب / حقوق المساهمين

V4: التدفق النقدي / مجموع الديون

V5: مجموع الديون / مجموع الأصول

V6: الخصوم المتداولة / مجموع الأصول

V7: الأصول الملموسة / مجموع الأصول

V8: رأس المال العامل / إجمالي الأصول

V9: لو غار تم الربح قبل الفوائد والضرائب / الفائدة

معدل خطا هذا النموذج 2 % في السنة الأولى السابقة للإفلاس و9 % في السنة الثانية السابقة للإفلاس، وبالتالي فمعدل الخطأ مقبول جدا و بالخصوص في السنة الأولى قبل الإفلاس.

## المبحث الثالث: الوقاية والعلاج من العجز المالي وتصحيح مسار المؤسسة العمومية الاقتصادية

تختلف المؤسسات التي تعجز في طريقة حدوث العجز والمسار الذي تنتهجه المؤسسة قبل حدوث العجز حيث هناك المؤسسات التي تعيش طويلا قبل أن تعجز، أو التي لا تستطيع أن تعيش أكثر من خمس سنوات حيث ذكر ALTMAN أن أكثر من 50 % من المؤسسات التي تفشل يحدث لها عجز قبل السنة الخامسة من عمرها، كما أن بعض المؤسسات لا تستطيع أن تتخطى مستوى الأداء الضعيف والبعض الأخر يصل إلى مستوى الممتاز بل اعلى من ذلك ومن ثم يعجز[1].

للوقاية من العجز المالي يجب أولا معرفة نوع العجز الذي تعاني منه هاته المؤسسة، يوجد ثلاث أنواع لعجز المؤسسات، النوع الأول الذي يصيب المؤسسات الصغيرة وهنا لا يتعدى أدائها المستوى الضعيف، النوع الثاني الذي يصب إلى أفضل مستويات الأداء ومن ثم يعجز، والنوع الثالث يعتبر أكثر تعقيدا من الأنواع الأخرى نظرا لطول حياة المؤسسات وكبر حجمها.

- **النوع الأول من العجز المالي** [2]

يحدث هذا النوع عادة في المؤسسات حديثة التكوين وغالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة الحجم، ومستوى مسار المؤسسة لا يزيد عن مستوى الضعيف، ولا يمتد عمر المؤسسة إلى أكثر من خمس سنوات، ويحدث هذا النوع من العجز نتيجة عيوب واضحة تبدأ بها المؤسسة عملها ولهذا يستوجب أن يتم معالجة تلك العيوب منذ البداية كالاعتماد على المدير الإداري الواحد فقط فيجب ان يكون هناك عمق إداري في المؤسسة وادوار إدارية واضحة للعديد من الأشخاص، كما أنه يجب معالجة مشكلة عدم وجود ميزانيات وخطط مالية ونظم للتكاليف وخاصة مشكلة التوقع الزائد للإيرادات فوق المدى الممكن أن يتحقق والتوقع المنخفض للتكاليف التي سوف يستهلكها المشروع حيث أن تلك المشكلة لها اثر كبير على المورد المالي في المؤسسة ولهذا يجب وضع نظام مالي جديد ونظم معلومات محاسبية منذ بداية المشروع.

[1] الشريف ريحان وآخرون، مرجع سابق، ص 12.

[2] Argentin John, **corporatif collapse the causes and symptômes**, John wiley and sons ,new York , 1976 , p 156 .

ونظرا لصغر حجم المؤسسات في هذا النوع من العجز وقصر حياتها وحدوث العجز المالي بصورة متسارعة فإنه لا يفضل معالجة العجز أثناء حياة المؤسسة ولكن الوقاية من حدوثه تفضل هنا عن علاجه.

- **النوع الثاني من العجز المالي:**

يحدث هذا النوع من العجز للمؤسسات الصغيرة أيضا ولكنها تعيش لفترة أطول من مؤسسات النوع الأول، ويختلف هذا النوع كليا عن النوع الأول، حيث نجد أن المؤسسة في النوع الثاني تنمو وتنجح بصورة سريعة جدا ثم يبدأ الانهيار بصورة سريعة أيضا، ويوجد في هذا النوع نفس العيوب التي تبدأ بها المؤسسة أعمالها في النوع الأول، حيث تعتمد الإدارة على قلة في تنفيذ أعمالها أي أن دور المدير أو الإداري الواحد موجود هنا أيضا وقد أكد الباحثون بأن وجود دور لشخص واحد فقط لأداء الأعمال الإدارية يوصل.

المؤسسة إلى العجز، ولهذا على المؤسسة ان تقي نفسها منذ البداية بإيجاد فريق عمل مناسب، يحتوي على إداريين متخصصين ولديهم المهارات الإدارية العالية للعمل ضمن فريق واحد وإيجاد روح التعاون والحماسة فيهم للعمل، يكون هذا من باب الوقاية قبل حدوث العجز.

ولكن لعلاج العجز اثناء حدوثه يصل هذا النوع من المؤسسات الى اعلى مستويات ادائها و ربحيتها وقبل ان تبدا بالانهيار يكون لديها مقدار من الارباح التي قد تنقد المؤسسة قليلا او تعوضها عن الخسائر اذا تم استغلالها جيدا ،وقد تأخذ معالجة العجز عدة اشكال في المؤسسة مثلا كتخفيض الانتاجية او يتم التخلص من بعض الانشطة الغير مربحة في المؤسسة او البيع بسعر منخفض بما يناسب مع تكلفة الانتاج والعمل على تنظيم العروض المقدمة للمؤسسة بالصورة التي ممكن ان تستفيد منها.

- **النوع الثالث من العجز المالي :**

يحدث هذا النوع من العجز عادة في المؤسسات الناضجة الكاملة النمو والتي أتمت تجارتها بنجاح فائق لعدة سنوات متتالية أو عقود متتالية، ويعتبر هذا العجز من20% إلى 30% من إجمالي العجز، في هذا النوع يمكن الجمع بين الوقاية من العجز و معالجة العجز وذلك نطرا أن عمر المؤسسات في هذا النوع يكون طويلا وتكون عادة ذات حجم كبير ولديها كثير من الموارد وأيضا لديها القدرة على معالجة المشاكل التي قد تواجهها، ويظهر هنا ضعف في المعلومات المحاسبية ولهذا سيتوجب إيجاد معلومات محاسبية منذ بداية المشروع تتناسب مع حجم الأعمال والعمليات التي تقوم بها المؤسسة .

وتحاول هنا المؤسسة وضع بعض السياسات الجديدة أثناء عملها المعالة العجز كتقديم التسهيلات للزبائن والعمل على توسيع الحصة السوقية لزيادة أرباحها وإيجاد طموحات جديدة يدخلها المدير في المؤسسة، كما انه نظرا لكبر حجم المؤسسة وأصولها فانه يمكنها الاقتراض من البنوك ولكن يجب أن يكون بصورة مدروسة من اجل معالجة مشاكلها، ويلاحظ هنا أن عملية المعالجة تكون موجودة بصورة اكبر من الوقاية بعكس النوع الأول من العجز.

عموما هناك العديد من الوسائل المستخدمة لعلاج العجز المالي الحادث وقد تتداخل هذه الوسائل أو قد تستخدم أكثر من وسيلة للعلاج.

متجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا الوسائل يتم بعد القيام بدراسة جيدة ومستفيضة لأسباب العجز حتى يمكن ان توضع الوسائل الجديدة والنافعة للعلاج.

**المطلب الأول: التطهير المالي "l'assainissement financier"**

تطرقنا فيما سبق إلى أنه عند إنشاء المؤسسة الجزائرية لم تزود بالأموال الخاصة بما فيها الكفاية أو لم يكن لها كليا الرأسمال الاجتماعي الضروري اللجوء إلى الاقتراض، فضلا عن ذلك و من أجل تغطية احتياجاتها الاستغلالية كانت المؤسسة العمومية مضطرة للجوء إلى القروض المصرفية القصيرة الأجل، والمتمثلة في السحب على المكشوف، وبالإضافة إلى ذلك انعدام توفر الإمكانيات لتسديد هذه الديون، والراجع إلى الأسباب المذكورة سابقا (صعوبات في التسويق ،تغطية الديون ،انجاز الاستثمارات.....الخ).

**أولا: مفهوم التطهير المالي**

تدخل عملية التطهير المالي ضمن البرنامج المسطر لاستقلالية المؤسسات العمومية من خلال القوانين الصادرة في 12 جانفي 1988، المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، لكن تطبيق هذه الاستقلالية واجه صعوبات وعراقيل عدة، منها العجوزات المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية المتمثلة في الديون المتراكمة عليها.

إذ يعتبر التطهير المالي عملية القضاء على العجز المالي وعلى مديونية المؤسسات العمومية تجاه البنوك التجارية والخزينة العمومية ،ليصبح لها هيكل مالي متوازن[1].

كنتيجة لهذه الوضعية، شهدت المؤسسة العمومية تراكما في مكشوفاتها البنكية، إذ أخذت هذه الأخيرة نسبا منذرة بالخطر وانشات للمؤسسة تكاليف باهظة جدا.

فعلى سبيل المثال، سجلت مكشوفات المؤسسات العمومية لدى البنوك الأولية ارتفاعا متزايدا من سنة لأخرى ،و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-1): مكشوفات المؤسسات العمومية لدى البنوك الأولية الوحدة: مليار دج**

| نهاية 1977 | نهاية 1978 | نهاية 1979 | نهاية 1980 | نهاية 1981 | من 1982 الى 1990 | نهاية سبتمبر 1990 (*) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13.7 | 14.5 | 19.8 | 22.5 | 39.5 | ر.غ.م | 150 |

(*) بالإضافة إلى ديون المؤسسات العمومية اتجاه الخزينة في نهاية 1991 حوالي 215 مليار دينار.

ر . غ .م :رقم غير متوفر .

**Source** :Benha lima .A , **banqued'Algérie et ministre des finance**, **d'âpres, (1996)**, **le systèmebancaireAlgérie** :texte et réalité Edition DAHLAB, Alger, p30.

[1] Abdelhamid brahmi :l'économie algérienne ,OPU 1990 ,p 435 .

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن مبالغ السحب على المكشوف للمؤسسات العمومية لدى البنوك التجارية شهدا ارتفاعا كبيرا، فإذا قارنا ما بين مبالغ السحب على المكشوف في نهاية سبتمبر 1991 بمبلغ 1977، فإننا نسجل تزايدا مذهلا، دون الأخذ بعين الاعتبار ديون الخزينة عن المؤسسات [1].

وبالتالي فإن هذا العبء الثقيل للسحب على المكشوف يعرقل السير الحسن والفعال لنشاط المؤسسة العمومية، ومحدثا بذلك مشاكل في خزينتها وأرباحها.

وفي هذا السياق، بينت إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S) (*) أنه خلال سنة 1991 سجلت حوالي 60 % من المؤسسات العمومية تعاني من المشاكل في خزينتها، ومنذ سنة 1993، ازدادت المكشوفات البنكية للمؤسسات العمومية بشكل كبير حيث انتقلت من 10 مليار دينار في نهاية ديسمبر 1994 الى غاية 92 مليار دينار في نهاية ديسمبر 1995، ممثلة حوالي 26 % من رقم اعمالها، حسب السيد عبدون فان أصل هذا الانحطاط راجع إلى سببين:

أولهما راجع إلى ثقل التسديدات للمديونية الخارجية المضخمة بالتدهور الكبير لقيمة الدينار في افريل 1994 (انخفاض يقدر بـ 50 %) وبانخفاضها المتواصل، والثاني يرجع إلى ضخامة مبالغ مديونية المؤسسات لدى الهيئات التابعة للدولة ،و بالإضافة الى طول المهلة المتعلقة بتغطية هذه الديون" [2].

إن التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الوضعية الصعبة هو الشرط الضروري لإعادة توازنها المالي.

وعليه فإن هذه العملية تعطي توازنا كاملا لأصول وخصوم المؤسسة مع إعطائها موارد مالية تتفق وطبيعة النشاط، ومن أجل اعتمدت الإصلاحات بعض العناصر من أجل التطهير المالي للمؤسسات، وهي:

- إعادة تكوين رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- تحويل الديون البنكية إلى قروض طويلة الأجل لأنه لوحظ أن اكبر العوائق التي كانت تقف في وجه المؤسسات الاقتصادية و تعرقل الحصول على مردودية هي الديون البنكية الكبيرة من

[1] امغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة الاقتصادية عن طريق البورصة**، مذكرة ماجستير، نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر2003 ،ص 83.

(*)office national des statistiques هي هيئة تابعة الى وزارة المالية مكلفة بعمليات الاحصاء والانتقاء.

[2]Abdoun ,R, (4tre et 1 tre 1999) Kun bilan du programme de stabilisation économique en Algérie (94-98) ,les cahier su CREAD , Alger n 46/47 ,p 27-42 .

رأس المال والفائدة والمستحقات غير المدفوعة وبذلك أصبحت المؤسسات غير قادرة تماما على دفعها بل زيادة على ذلك أصبحت حساباتها الجارية في البنوك تمشي على المكشوف (DECOUVERT)، وهو ما زاد في حدة الوضعية المالية المتأزمة للمؤسسات.

- إعادة تقييم أصول المؤسسات من مباني وأراضي ومعدات حتى يعطي لميزانية المؤسسة تقييما جديدا عن طريق إعادة التقييم لأصولها، وبالتالي يعطيها من الناحية المحاسبية والمالية أموالا خاصة تساعد نوعا ما على الخروج من الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسات.

**ثانيا: اجراءات التطهير المالي**

ومن أجل إنجاح عملية التطهير المالي للمؤسسات كان لابد من أن يصحبها مخطط تصحيح وتقويم للمؤسسات الاقتصادية [1]، لأنه أن ظهر بعد ذلك عجز مالي فإنه يمكن اعتبار عملية التطهير المالي تبذير للأموال العمومية.

ومن أجل القيام بعملية التطهير المالي اتخذت إجراءات ميدانية ومنها إنشاء صندوق تطهير المؤسسات العمومية لدى الخزينة، وكان الهدف منه هو تنظيم عملية التطهير عن طريق تكوين رأس مال هذه المؤسسات والبحث عن الاستقرار النقدي الداخلي، وذلك بعد حصوله على إيرادات من ميزانية الدولة[2].

وما يشار إليه هو أن عملية التطهير المالي لم تكن موحدة و على جميع المؤسسات، بل لكل مؤسسة خصائصها، شملت عملية التطهير المالي ما يلي[3]:

- **معالجة الكشوف البنكية:**

نظرا لأهمية ونوعية حقوق البنوك على المؤسسات العمومية الاقتصادية، اختلفت عملية تطهير هذه الحقوق من مؤسسة إلى أخرى حسب وضعيتها سواء كانت منحلة، مستقلة غير متزنة ماليا، أو غير مستقلة ومتزنة ماليا.

[1] Abdelhakim lamier :gérer l'entreprise algérienne en économie de marche , Alger , 1990 , p39.

[2] كسري مسعود، **تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر**، مذكرة ماجستير فرع جامعة الجزائر، جوان 1999، ص 80.

[3] Ministère de l'économie ,circulaire n 91 -02 du 28 aout 1991 , portant l' assainissement financier des entreprises.

- **مستحقات على المؤسسات المنحلة:**

وتخص المؤسسات التي انبثقت عن المؤسسة الأم التي مستها إعادة الهيكلة الأولى ولم توزع ديون المؤسسة الأولى عليها، فقد أخذت الخزينة العمومية على عاتقها ديون وحقوق البنوك على هذه المؤسسات وذلك بشراء الحقوق البنكية مقابل إصدار الخزينة العامة لسندات غير قابلة لإعادة الخصوم، وعملية تطهير الحقوق هذه المؤسسات تتم عن طريق شرائها من طرف الخزينة العمومية من خلال[1]:

- اصدار سندات "قسيمة الصفر" – coupon zéro – مقابل هذا الشراء، لمدة 20 سنة، وبمعدل 5 % السندات المصدرة هي غير قابلة لإعادة التمويل، سواء بإعادة الخصم لدى بنك الجزائر أو في السوق النقدية.
- مستحقات على المؤسسات غير المتزنة ماليا وغير المستقلة: وهي مؤسسات لم تحصل على استقلاليتها حسب الدراسات والفحوصات السلبية التي أجريت عليها، حيث يتم فيها تحويل السحب على المكشوف (découvert) إلى قروض متوسطة الأجل، مع منح فترة تأجيل لمدة سنتين، وتحدد معدلات الفوائد حسب شروط السوق العادية للقرض.
- مستحقات على المؤسسات المستقلة وغير المتزنة ماليا: حسب المرسوم التنفيذي لوزارة الاقتصاد رقم 27-91، مر تطهير المؤسسات المستقلة والمتدهورة ماليا على مرحلتين[2]:

**المرحلة الاولى:** وتتم قبل 31 مارس 1991 وتتم عن طريق:

- تحديد حقوق البنوك على هذه المؤسسات بصفة نهائية، والممتدة الى غاية 31 مارس 1991.
- تحديد مستوى القروض القصيرة الأجل المناسب على أساس ما بين 6 إلى 9 أشهر من رقم الأعمال حسب وضعية المؤسسة ماليا.
- تثبيت قيمة الديون بقروض متوسطة وطويلة الأجل.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 91-74 المؤرخ في 1991/03/16، والمتعلق بإعادة شراء الخزينة للديون المترتبة على المؤسسات العمومية.

[2] Y. débout :régulation des investissements dans le secteur d'état industriel et reforme économique en Algérie ,thèse de doctorat d'état ,université d'Alger , 1990 , p 179.

**المرحلة الثانية:** وهي ناتجة عن مخطط الإصلاح والذي يمكن من:

- إعادة تكوين رأس مال المؤسسة من طرف صناديق المساهمة.
- إصدار ضمانات على جزء من القروض المصرفية من طرف صناديق المساهمة.
- شراء جزء من مسحوب هذه المؤسسات بإصدار لسندات مساهمة من المؤسسة العمومية الاقتصادية نفسها أو من الخزينة.

والجدولين المواليين يبينان عملية التطهر المالي للمؤسسات العمومية بتوزيع السحب على المكشوف إلى غاية 31 ديسمبر 1990، وهذا حسب المؤسسات، ومن جهة أخرى حسب البنوك التجارية.

**الجدول رقم (2-2): توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب البنوك الى غاية 1990/12/31**

**الوحدة :الف دينار جزائري**

| البنوك | مجموع الكشوف الى غاية 1990/12/31 | المكشوف العادي | قروض متوسطة الاجل | قروض مجمدة | حقوق الاعادة للشراء | مؤونات مكونة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| BEA | 45408475<br>% 100 | 2975275<br>% 6.55 | 10380667<br>% 22.86 | 20132518<br>% 44.34 | 5753380<br>% 12.67 | 6166635<br>% 13.58 |
| BDL | 15088000<br>% 100 | 3026000<br>% 20.06 | 564000<br>% 3.74 | 7653000<br>% 50.72 | 3845000<br>% 25.48 | |
| BNA | 35870183<br>% 100 | 6359415<br>% 17.73 | 5738634<br>% 16.00 | 21115582<br>% 58.81 | 2656552<br>% 7.40 | |
| BADR | 17776783 | 3690322 | 3782727 | 1040486 | 9263245 | |
| CPA | 44808164 | 8723011 | | 21900920<br>% 48.88 | 2807611<br>% 6.26 | |
| المجموع | 158951605 | 24774023 | 31842650 | 71842509 | 325788<br>24 | 6166635 |
| النسبة | % 100 | % 15.59 | % 20.03 | % 45.20 | % 15.3 | % 3.88 |

**المصدر** :التقرير السنوي لبنك الجزائر 1990 .

**الجدول رقم (2-3): توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب وضعية المؤسسات الى غاية 1990/12/31**

**الوحدة :الف دينار جزائري**

| البنوك | مجموع الكشوف الى غاية 1990/12/31 | المكشوف العادي | قروض متوسطة الاجل | قروض مجمدة | حقوق الاعادة للشراء | مؤونات مكونة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المستقلة | 33141403 | 17792991 | 15348412 | - | - | - |
| غير المستقلة | 94787229 | 6981032 | 15963688 | 71842509 | - | - |
| المنحلة | 30492423 | - | - | - | 24325788 | 6166635 |
| المحولة | 530550 | - | 530550 | - | - | - |
| المجموع | 158951605 | 24774023 | 31842650 | 71842509 | 24325788 | 6166635 |
| النسبة | % 100 | % 15.59 | % 20.03 | % 45.20 | % 15.30 | % 3.88 |

**المصدر :**التقرير السنوي لبنك الجزائر 1990

- **إعادة شراء الخزينة للديون التي تحوزها البنوك على المؤسسات العمومية[1]:**

حسب قانون المالية لسنة 1991، سمح للخزينة العمومية بإعادة شراء الديون التي تحوزها البنوك والمؤسسات المالية على المؤسسات العمومية الاقتصادية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-74 المؤرخ في 16 مارس 1991، يجب ان تكون هذه الديون المعاد شراءها من طرف الخزينة، على شكل قيم تصدر من قبل المؤسسات المدينة وتكتتب من طرف البنوك ،و تأخذ شكل سندات مساهمة.

- **تحويل الديون إلى مخصصات نهائية أو تجميدها في قيم منقولة للديون طويلة ومتوسطة الأجل :**

هذا الإجراء يهدف إلى تحويل جزء من الديون إلى رأسمال خاص للمؤسسات العمومية غير المستقلة لتمكينها من الالتحاق بركب الاستقلالية، ومن جهة أخرى إعادة بناء الأموال الخاصة للمؤسسات المستقلة التي تعرض رأسمالها للتدهور من جراء تكبدها للخسائر المستمرة، وذلك من أجل الحصول على صافي مركز مالي موجب.

[1] نسيلي جهيدة، **اثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص 68-69 .

كما شملت اجراءات التطهير المالي منح المؤسسات رأسمال اتفاقي ( جاهز Fondsfrais) من الحساب الخاص بالاستقلالية الذي تم وضعه تحت تصرف المؤسسات العمومية عند مرورها الى الاستقلالية.

والجدول الموالي يبين قيمة المبالغ المخصصة لعملية التطهير المالي للسنوات الممتدة بين 1991 و 1995 .

**الجدول رقم(2-4): المبالغ المخصصة لعملية التطهر المالي**

**الوحدة :مليار دج**

| السنوات | المبالغ |
|---|---|
| 1991 | 16.95 |
| 1992 | 68.10 |
| 1993 | 83.4 |
| 1994 | 122.10 |
| 1995 | 148 |

Source: Cherif Chakib ,privatisation de l'entreprise publique économique ,in l'économie , n 33 ,mai 1996 , p 17 .

**ثالثا: نتائج التطهير المالي[1]**

من بين النتائج الإنجابية لعملية التطهير المالي للمؤسسات، هو تحسين الوضعية المالية لبعض المؤسسات العمومية الاقتصادية المطهرة، حيث شهدت العديد منها امتصاص عجز أصولها الصافية، وبالإضافة الى ان كل هذه المؤسسات شهدت كذلك شراء لجزء من مكشوفاتها المصرفية من قبل الخزينة العامة، وبتجميد ديون استثماراتها، وأخيرا بتعويض خسائر الصرف للفترة 1989 -1990.

ولقد أكد السيد جريدي ايجابيات هذه الاجراءات قائلا بأن "المبالغ المدفوعة من قبل الدولة لتجميد مديونية المؤسسات سمحت لها نوع ما بتحسين هيكلها التالي و في تخفيض مديونيتها المصرفية المتزايدة في تحسين طاقتها الاستدانية"[2].

[1] امغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة الاقتصادية عن طريق البورصة** ،مرجع سبق ذكره ،ص 90-91.

[2] Djérid m, (ouvrage collectif), assainissement redressement des entreprises publiques in l'entreprise et la banque, op, cit,p 31 .

لكن هذه التأثيرات الايجابية بدأت تتحدد بصفة تدريجية، فحسب رأينا يمكن إرجاع أصل هذه الوضعية إلى ثلاث أسباب وهي:

- **ارتباط عملية التطهير المالي بهدفين أساسين:**

وهما:

- جعل صافي المؤسسات صافي مقبول.
- جعل راس المال العامل للمؤسسات موجب.

فهذان العنصران، لا يستطيعان لوحدهما أن يكونا العنصران للتثمين من أجل عملية التطهير حاسمة وفعالة في أن واحد عن العوامل التي تترجم طول فترة تغطية الديون، يمكننا حصرها في النقاط التالية:

- سياسة الأسعار.
- طبيعة الشركاء التجاريين لمعظم المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الوضعية المعقدة التي يتميز بها مركز المديونية لهذه الأخيرة.

كذلك فلابد أن يتدخل في عملية التطهير في تحليله للوضعية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الى مفهوم احتياج رأس المال العامل، الذي يهتم بالتطهير المحاسبي للعديد من المراكز وعلى أساسها مركز المديونية.

- **التأخير في التطبيق الإجراءات المادية للتطهير:**

والتي لم تحدث إلا من خلال نهاية النشاط سنة 1991، ففي الواقع لم يتم إدماجها في اغلب الحالات في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلا في ميزانيات نشاط سنة 1992، من هذا فإن قوة عملية التطهير المالي تجد نفسها محدودة جدا.

وفي هذا التأخير كان وراء تحديد التأثيرات الايجابية لسير عملية التطهير المالي، وتعداد هذه الإجراءات تزامنت مع تسجيل خسائر مهمة جدا ناتجة في جزء كبير إلى خسائر الصرف، والتي رجعت إلى انخفاض قيمة الدينار في سنتي 1990 و 1992 .

بالنظر إلى المنطق التي انبثقت منه عملية التطهير، فإن تطبيقها كان خاطئا فإذا تقبلنا بأن تكون كل المؤسسات معنية بهذا التطهير، فهذا خطأ لأنه من غير المعقول أن تكون كل المؤسسات المطهرة مهما

كانت وضعيتها الاقتصادية والمالية، فالتطهير بمعناه الاقتصادي ليس نهاية لذاته ،لكن هو قبل كل شيء وسيلة وشرط لتقويم المؤسسة، وإلا فإن هذه العملية لا تكون إلا سيرورة لإنقاذ المؤسسات العمومية الاقتصادية بأي ثمن، ومسير بتصورات سياسية واجتماعية.

وما يمكن القول عنه في الأخير، هو أن عملية التطهير المالي[1] ، في الجزائر طبقت بهدف أساسي هو إخضاع المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى معايير اقتصادية ومالية مقبولة، وعلى الرغم من المجهودات الإيجابية، والتي كلفت خزينة الدولة، حتى سنة 1996 حوالي 676 مليار دينار جزائري، وحتى سنة 1997 إلى أكثر من 411 مليار دينار جزائري [2]، فإن عملية التطهير المالي لم تحقق الهداف المنتظرة، وذلك لاستمرار تواجد النقائص التي هي أصل انحطاط الوضعية المالية للمؤسسات.

ويمكن القول أن عملية التطهير المالي لم تنجح، كما كان متوقعا بالرغم من الأموال الهائلة المخصصة التي تتزايد من سنة إلى أخرى، وعليه تطلب الأمر بالبحث على حلول مصاحبة لعملية التطهير.

**المطلب الثاني: سياسة إعادة الهيكلة الصناعية**

تعتبر الإصلاحات الاقتصادية المتمثلة في إعادة الهيكلة الصناعية وليدة الإتفاق الاستعدادي "stand-by" لأفريل 1994، مع صندوق النقد الدولي، وأحد شروطه لمنح تسهيلات التمويل، ومن جهته يعتبر صندوق النقد الدولي، إعادة الهيكلة الصناعية، بأنها مجموعة من الإصلاحات الإقتصادية الرامية لتصحيح الإختلالات المالية والنقدية الداخلية والخارجية، أي تصحيح العجز في ميزان المدفوعات والميزانية العامة للدولة[3]، وبالنسبة للمؤسسة، جاءت إعادة الهيكلة الصناعية كوسيلة لتوجيه رؤوس الأموال في ظل غياب قوة مالية عمومية.

**أولا: مفهوم سياسة إعادة الهيكلة الصناعية**

هي مجموعة الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم وتوزيع وعصرنة أداة الإنتاج الوطنية، قصد رفع كفاءتها الإنتاجية وقدرتها التنافسية وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل، والقضاء على اختلالها المالي،

[1] كانت نهاية عملية التطهير المالي في مارس 1997 .

[2] Terbâche , m , le système de financement de l'économie l'économie Edition A.A.P.S ,Alger ,n 37 ,oct 1996 , p 11-14 .

[3] أحمد شقير، **"سياسات التسوية الهيكلية، محاولة لحصر محتواها الاقتصادي والاجتماعي وأساسها النظري"**، مجلة العمل والتنمية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر2000، العدد9، ص31 ؛

وإقامة عناصر كفيلة للدخول في اقتصاد السوق الذي يعتبر الإطار المفضل للنمو الاقتصادي[1]، كما يمكن تعريفها بأنها مجموع الإجراءات التي تهدف إلى تعديل الهيكل التقني الاقتصادي والمالي للمؤسسة من أجل تحسين قدراتها الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الفعالية الاقتصادية والمالية الدائمة، لهذا الغرض أنشأت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، التي تعمل على تحسين وضعية المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الوضعية الصعبة، والتي تحتاج لإعادة التوجيه وتركيز نشاطها، ثم القيام بتحليل كل العوامل التقنية، الاقتصادية، القانونية والتنظيمية التي تمكن من تصحيح وتطوير المؤسسة العمومية الاقتصادية[2].

**ثانيا: أهداف سياسة إعادة الهيكلة الصناعية**

تسعى عملية إعادة الهيكلة الصناعية لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي نجمعها فيما يلي[3] :

- البحث عن الشروط التي تسمح بتحقيق أكبر فعالية وكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.
- تخليص الدولة من العبء المالي الذي تتحمله بسبب العجز المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- دمج الاقتصاد الوطني في السوق العالمية.

لا تطبق عملية إعادة الهيكلة الصناعية في كل المؤسسات الاقتصادية، مهما كانت وضعيتها الحالية، بل يخص تلك التي تحمل إمكانية البقاء، والتي تملك طاقات تسمح لها بتحقيق الفعالية. لذلك صنفت المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى:

- مؤسسات تتطلب قرار الإفلاس.
- مؤسسات تتطلب إلغاء ديونها.
- مؤسسات لا تعاني من مشاكل مالية، وتتطلب تحسين تسييرها.

يتم الاهتمام بكل هذه المؤسسات العمومية الاقتصادية بتقييم الوضعية المالية للمؤسسات المعنية، ثم تحليل أسباب الأزمة، مع تحديد الفرص المتاحة من أجل تبني استيراتيجية ومخطط إعادة الهيكلة الذي يتلاءم مع المؤسسة، وفي الأخير تنفيذ هذا المخطط[4]. وتتمحور خطة إعادة الهيكلة حول:

- إعداد استيراتيجية تقوم على اختيار المنتوجات اللازمة.

[1] كسرى مسعود، مرجع سبق ذكره، ص201 ؛
[2] Mustapha FARIS (ouvrage collectif), « **les relations banques entreprises** », op.cit, P86 ;
[3] A.AFIR , « **La problématique du plan de redressement des entreprises publiques** » économie, N° 21, APS, Alger 1995, P24 ;
[4] Ibidem, P24 ;

- التكفل بكل العوامل التي سببت في ضعف الفعالية كالعمالة الزائدة، ضعف النوعية، وارتفاع التكاليف.
- تعزيز وسائل التسيير باستعمال أدوات القيادة، المحاسبة، وتسيير التكاليف.

**ثالثا: أسباب إعادة الهيكلة الصناعية**

لم يتم التفكير في إعادة الهيكلة الصناعية إلا نتيجة الظروف التي يعاني منها الاقتصاد الوطني عموما، والمؤسسة العمومية الاقتصادية في القطاع الصناعي خصوصا، فالأولى تتميز[1] :

- بارتفاع معدل التضخم بارتفاع معدل التضخم ب30٪.
- تبعية غذائية ب2.5 مليار دج سنويا.
- الإعتماد على صادرات البترول بنسبة 98٪ من إيرادات الدولة.
- إنخفاض أسعار البترول.

وعليه بدأ العمل على تحقيق الاستقرار للتحكم في كل هذه الاختلالات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني، أما المؤسسة العمومية الاقتصادية فتعاني من:

- ضعف الجهاز الإنتاجي، باستعمال ضعيف للقدرات الإنتاجية حيث بلغ في أغلبه 50٪ فقط.
- التدهور السريع لحجم النشاط والمردودية.
- إرتفاع إحتياجات رأس المال العامل، وتضخم حسابات الحقوق.
- تدهور وضعية الخزينة، فهي سالبة تفوق نشاط المؤسسة.
- إرتفاع قيمة النفقات المالية بالنسبة لرقم الأعمال، وهي تمتص النتائج الموجبة.
- ضياع إمكانية الإستقلالية إتجاه الغير بسبب مشكل الإستدانة حتى أصبحت الأصول الصافية سالبة.
- فشل سياسات التطهير المالي لأسباب هيكلية وأخرى تنظيمية متعلقة بدور الدولة كمالك، مسير ومنتج.

سياسة إعادة الهيكلة الصناعية هي إطار يساعد على الانتقال إلى اقتصاد السوق، بإعادة تنظيم نشاط المؤسسة العمومية الاقتصادية، عن طريق تكثيف النسيج الصناعي، مع ترك المبادرة للمؤسسات

[1] MOUKRANE Mouloud, « **Conjoncture de l'activité économique 1993** », Economie, N°17, APS, Alger 1994, P11 ;

الصفيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، وإنقاص العمالة الزائدة عن طريق خلق مناصب شغل جديدة.

**رابعا: آثارسياسة إعادة الهيكلة الصناعية**

تطبيق إعادة الهيكلة الصناعية له تأثير على عدة جوانب اجتماعية، سياسية ومالية، سلبية وإيجابية، حيث[1] :

- تأثير سلبي على التشغيل عند إنقاص العمالة.
- مشاركة كل الشركاء الاجتماعيين في نجاح العملية بعقلانية اقتصادية.
- تحسين أداء النظام المالي والمصرفي، بإقامة سوق مالي أو بورصة القيم المنقولة.

عموما، سياسة إعادة الهيكلة الصناعية هي استقطاب أموال جديدة للمؤسسة العمومية الاقتصادية، بفتح رأس مالها للرأس المال الخاص الأجنبي والمحلي، وكل الشركات التي تملك التكنولوجيا والمعرفة.

ومن خلال عملية إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يمكن خوصصة البعض منها، خاصة في القطاعات التي أثبت فيها القطاع الخاص نجاعته وفعاليته، هذه المؤسسات سوف تساهم بالنهوض بالاقتصاد الوطني حسب متطلبات السوق، بانسحاب الدولة من موقع متدخل مباشر إلى موقع منظم للاقتصاد لبعض القطاعات التنافسية البحتة.

أما المؤسسات ذات الوضعية المتدهورة، فاستفادت من مخططات الإنعاش لإعادة بعث نشاطها، بتخصيص لها مبالغ مهمة من طرف السلطة، كمخطط التصحيح الداخلي .

[1] Ibidem, P22 ;

**المطلب الثالث: التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية**

إن فشل برنامج التطهير المالي للمؤسسات العمومية، وعدم قدرة السلطات العمومية والمؤسسات الاقتصادية على تحديد وإجراء برنامج محدد لإعادة هيكلة القطاع العمومي خاصة إعادة الهيكلة الصناعية ،أدى إلى تبني مخطط التصحيح الداخلي[1].

إن سياسة استقرار الاقتصاد الكلي والإصلاحات الهيكلية المشروع فيها منذ افريل 1994 في إطار إمضاء اتفاق الثاني لإعادة الجدولة لديون الجزائر مع صندوق النقد الدولي ترتكز حول ثلاثة محاور أساسية التالية[2]:

- تحرير التجارة وتغيير الأسعار الداخلية والخارجية قصد امتصاص النقائض في عدد من المنتوجات الأساسية، ولضمان توزيع أو تخصيص أحسن للموارد.
- إن تخفيض النفقات العمومية هي سياسة نقدية تهدف إلى احتفاظ الطلب الكلي لإرجاع التوازنات الداخلية و الخارجية الكبرى للبلاد.
- إقامة ميكانيزمات مؤسساتية للسوق، والضرورية لإجراء عملية الانتقال من نظام التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق.

أنشئت هذه السياسة محيط جديد للاقتصاد الكلي، وأحدثت تأثيرات عديدة ايجابية وسلبية في نفس الوقت للمؤسسة العمومية الاقتصادية.

غير أنه، نظرا لتوسع التحرر التجاري للحقل التنافسي للمؤسسات الوطنية بوضعها أمام مؤسسات أجنبية تتميز بالتسيير والفعالية الحسنة ،فإن هذه المؤسسات مجبرة بتغيير معايير تسييرها وبقيميها على أساس المنافسين الأجانب ولا على المؤسسات الوطنية، إن وضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ما تزال متدهورة، وتتميز بـ[3]:

- صرف المؤسسة عن مهنتها الحقيقية، وهذا راجع إلى أسباب اجتماعية منها: النقل، المطاعم، التسلية، السكن الاجتماعي ... الخ.
- ارتفاع حجم العمالة و التي نجدها غالبا على مستوى الهياكل الإدارية.
- ضعف الإنتاج مقارنة بالإمكانيات المتوفرة.

[1] امغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة العمومية الاقتصادية عن طريق البورصة**، مرجع سبق ذكره، ص 92-95 .
[2] Banque d'Algérie, **situation financière et perspectives a moyen terme de la république algérienne** ,éditée par la B.A, Alger ,1990 , p 6-7 .
[3]Hamid ,K, **comment diagnostique et redresse une entreprise** , Edition rissola ,Alger, 1995 , p 19-20.

- قدم قدرات الإنتاج بسبب عدن تجهيز التجهيزات وسوء استعمالها.
- تسويق المنتوجات بأسعار لا تغطي سعر تكلفتها.
- ثقل المديونية الراجع إلى غياب الوثائق التعاقدية، صعوبة التسديد ،ديون في حوزة المؤسسة الأم ولكن غير معترف بها من الزبائن.
- تدهور وضعية الخزينة ،فهي سالبة تفوق نشاط المؤسسة.
- التدهور السريع لحجم النشاط والمردودية.
- ارتفاع احتياجات رأس المال العامل.
- ارتفاع قيمة النفقات المالية بالنسبة لرقم الأعمال، وهي تمتص النتائج الموجبة.
- ضياع إمكانية التدين والاستقلالية.

ويمكن إرجاع هذه الوضعية المتدهورة إلى ثلاث أسباب وهي:

**الأول**: تتمثل في كون أن المؤسسة العمومية الاقتصادية لم تكن خاضعة إلى معيار المردودية.

**الثاني**: لم تكن المؤسسة العمومية الاقتصادية موضوع قيود القدرة على الوفاء.

**الثالث:** هو النتيجة للدور السلبي الذي كان بأثر به المحيط السياسي – المؤسساتي على المؤسسة العمومية.

بالإضافة إلى ذلك ،فإن فشل سياسة التطهير المالي وعجز السلطات العمومية والهيئات الاقتصادية في تعيين وتطبيق برامج محددة لإعادة هيكلة القطاع العام، لاسيما إعادة الهيكلة الصناعية، أدت إلى تخصيص مفهوم :"مخطط التصحيح الداخلي (P.R.I) .

وحسب وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية "مراد بن اشنهو" فإن مخطط التصحيح الداخلي مبني على فكرة أن نجاح المؤسسة مرتبط بصفة اقل بمحيطها مقارنة بقدرتها على التكيف مع هذا المحيط، ويضيف أن هذا المخطط يهتم بشكل بقاء (SURVIE) المؤسسة العمومية في وجه المنافسة التي أصبحت حاليا دولية[1].

[1] Plan de redressement interne .

يعرف المخطط التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية بأنه "جملة من الاجراءات، الاعمال والقرارات من كل جهة، داخلية وخارجية، يجب اتخاذها وتطبيقها قصد الحفاظ وتصحيح وتطوير المؤسسة للمتدهورة، بما في ذلك تعيين الوسائل لوضع المراقبة والإنعاش[1].

ويساهم هذا المخطط التصحيح الداخلي في تحسين المحيط الاقتصادي الكلي للمؤسسة بخفض تكاليف اللجوء إلى التمويل، إلى العملة الصعبة والى السلع والخدمات من كل نوع ضروري للإنتاج.

ومنذ إنشاء اللجنة المكلفة بالتطهير المالي، من قبل رئيس الحكومة، تم معاينة 178 مخطط تصحيح داخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، بتكلفة قدرها 247.4 مليار دينار سنة 1995 فقط ،منها 06 ملايير دينار لمواجهة الآثار السلبية الناجمة عن تسريح العمال.

**جدول رقم (2-5): الغطاء المالي المخصص للتصحيح الداخلي للمؤسسات حسب قطاع النشاط سنة 1995 الوحدة :"مليار دج"**

| القطاع | الغطاء المالي المخصص | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مؤسسات القطاع الصناعي | 147.6 | 59.6 |
| قطاع البناء و السكن | 53.3 | 21.5 |
| قطاع صناعات الزراعة الغذائية | 37 | 15 |
| قطاع النقل | 9.5 | 3.8 |
| المجموع | 247.4 | 100 |

**المصدر:** بادي عبد المجيد، اثر الإصلاحات الاقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، 2000/1999، ص 138 نقلا عن وثائق رئيس الحكومة لسنة 1995 .:

كما يسمح نظام التصحيح الداخلي كذلك لنظام التسيير الداخلي للمؤسسة بإتمام قواه ونقائصه، وجلب التصحيحات اللازمة لمختلف مكونات هذا النظام، لزيادة فعاليته، وتخفيض التكاليف الغير ضرورية تحسين انتاجية العمل ومردودية راس المال والوضعية على مستوى السوق ومنه تقوية قدرة المؤسسة على البقاء والازدهار في محيط اقتصادي جديد، كما ينجز هذا المخطط سواء من قبل المكاتب الدراسات، أو من طرف المؤسسات نفسها ولكن يصادق من طرف هذه المكاتب، ولكن أي محتوي يجب إعطاءه لمفهوم مخطط التصحيح ؟.

[1]A.afir , **la problématique du plan de redressement des entre prises publiques , in revue économie** ,Ed APS , n 21 , février 1995 , p22.

في الأصل هو يخص المؤسسات ذات الوضعية الصعبة في خزينتها العامة، في المدى القصير والمتوسط، هذه الإجراءات التي تمثل تعهدات المسيرين في عقد النجاعة المنجز بين المؤسسة وشركاءها.

بذلك فإن مخطط التصحيح الداخلي يهدف أساسا التأثير على المعطيات الداخلية للمؤسسة بمعرفة:

- تعيين مخطط استراتيجي مسبق لكل وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- تعيين اجراءات تطبيقية متعلقة خاصة بـ :
  - ✓ التطهير المحاسبي، بسبب عدم مصداقية الحسابات لعدة مؤسسات عمومية اقتصادية.
  - ✓ الموارد المالية، الغير محددة، لإعادة تقييمها.
  - ✓ الموارد البشرية (ذات التسيير السيء) .
  - ✓ التنظيم (الغير الفعال).
  - ✓ المديونية ( المفرطة).

عموما، ترتكز إجراءات التصحيح على الأهداف الأساسية التالية:

- إعادة تركيز النشاطات على المهن الأساسية.
- حذف أو تفريغ النشاطات الملحقة أو الثانوية.
- إدخال التنظيم في العمل، المتمحور على الوصول إلى إنتاجية متزايدة وإعادة تأهيل الأعباء.
- تحسن التموينات، بحذف عوائق التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار.
- تحرير أسعار المنتوجات.
- إصلاح التجهيزات، لتحسين قدرة استعمال الآلات.
- وضع متلائم للقوة العاملة.

على المستوى المالي، فإن الإجراءات المطبقة مترجمة خاصة بـ :

- إعادة هيكلة ديون المؤسسات بالقرب من الخزينة العمومية والبنوك، وذلك عن طريق:
  - ✓ تحويل جزء من الدين إلى أموال خاصة.
  - ✓ تثبيت هذا الدين على شكل شبه أموال خاصة.

- ✓ تمديد أجال استحقاق الدين بتثبيت هذا الدين على شكل سندات طويل المدى (سندات الخزينة).
- ✓ جدولة دفع الديون الضريبية على فترات طويلة المدى.
- ✓ تكفل الخزينة بالعجز الداخلي.
- ✓ شراء السحب على المكشوف.
- ✓ وضع أو إعادة تكوين رأسمال اجتماعي يتراوح ما بين 30 % و 40 % من الاستثمارات الصافية.

إن تنفيذ ومتابعة مخططات التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية مسير بعقود النجاعة، عقود النجاعة هي عقود تصاحب عملية التصحيح الداخلي، وتوقعها المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد تطهيرها ماليا ،و تعهدها القيام بإعداد مخطط تصحيح داخلي[1].

ويتم التوقيع على عقود النجاعة بين المؤسسة العمومية والسلطات الوصية من جهة، وبين المؤسسات العمومية والبنوك من جهة أخرى.

وفي إطار هذه العلاقات يحدد التزام كل طرف في العقد [2]، سواء في الأموال الواجب تقديمها، أو في التكاليف الواجب تحملها خاصة الاجتماعي، كما تحدد عقود النجاعة شروط العمل والإنتاج، ودور كل طرف داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية سواء السلطات الوصية أو البنك، الناتجة عن التصحيح من اجل الحصول على نتائج جيدة.

ومن خلال هذه الجوانب، تعمل المؤسسة العمومية الاقتصادية على تحقيق أهداف تعتبر أهدافا لعقود النجاعة، وتتمثل في النقاط التالية:

- تحقيق التوازن ما بين الأموال الخاصة والديون.
- التوازن ما بين معدل التوظيف ومعدل الاقتراض.
- استعمال التسيير الأحسن والعقلاني للموارد المالية.
- توفير كل الطاقات البشرية والمالية التي تمكنها من تحقيق النجاعة.
- استعمال تكنولوجيا تمكنها من تخفيض مختلف الأعباء وترفع من مستوى فعاليتها.

[1]Mouri ,A ,**pour une gestion rationnelle des E ,P,E, l'actuel ,A,A,P,S ,Alger** , 21 , nov-dec 1994 , p49.
[2]Benachenhou ,M, (ouvrage collectif)**, l'entreprise et la banque,O.P.U.alger**, 1994, p 17.

- أخذ التكفل بنشاطها ولو جزئيا، عن طريق المساهمة بتمويلها ذاتيا، بجانب استعمال موارد خارجية.
- تهيئتها لتصبح خاضعة لقواعد السوق، ومنها الدخول في المنافسة.
- التحرر من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي، واستعمال طاقتها الخاضعة في الانتاج.

**خلاصة الفصل:**

إن المؤسسة العاجزة، ليست فقط تلك التي تعاني من مشاكل مالية، وإنما هي أيضا التي تترقب صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية، كضعف المردودية، صعوبة ظروف التموين والإنتاج، ضعف النشاط، كثرة الإضرابات، ويستند العجز المالي في رأي الكثير من الاقتصاديين إلى أسباب اقتصادية، إدارية، بعضها ينصرف إلى المؤسسة كسوء إدارة الإنتاج والتسويق وكذا عدم ملاءمة السياسة التمويلية المنتهجة، والبعض ينصرف إلى البنوك كضعف تقنيات التمويل وعدم نجاعة السياسة الإئتمانية، والبعض الآخر ينصرف إلى الظروف المحيطة بعملية التمويل كالسياسة الاقتصادية العامة والظروف الاقتصادية الدولية.

كذلك العجز الذي تعاني منه المؤسسات العمومية الجزائرية، لم يبدأ مؤخرا بل من السبعينات، أين كان الاقتصاد الوطني يتميز باحتكار القطاع العمومي الذي نتج عنه مشاكل في التسيير إلى جانب المشاكل التقنية والمالية، إذ يمكن نسب العجز المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى مجموعة المشاكل والقيود التي صادفتها هذه المؤسسات، سواء على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي. حيث ارتبطت هذه الوضعية المزرية بغياب التمويل القاعدي منذ نشأتها والاعتماد على التمويل البنكي الذي أدى إلى تفاقم مديونية المؤسسات وتطور قيمة السحب على المكشوف، بالإضافة إلى ضعف الإنتاجية التي ترجع إلى سوء استغلال الطاقة الإنتاجية وارتفاع التكاليف المرتبطة بالاستغلال والإنتاج كالمواد اللأولية والعمالة الزائدة، بدون أن ننسى القيود الاقتصادية الكلية كارتفاع المديونية الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى السياسة الجبائية المنتهجة التي لم تكن محفزة للاستثمار. كما ساهم التحديد الإداري للأسعار في تفاقم عجز المؤسسات العمومية الاقتصادية.

# الفصل الثالث:

# دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال

## تمهيد:

يختص هذا الفصل بدراسة العجز المالي الذي تعاني منه المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وقد تم اختيار مجمع صيدال وذلك للمكانة الاقتصادية التي يلعبها في الاقتصاد الجزائري وباعتباره مؤسسة وطنية وإنتاجية وله امتداد تاريخي وهو ما جعلنا نبحث في أثر انهيار هذا النوع من المؤسسات، والهدف من هذا الفصل هو تطبيق الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصول السابقة على المؤسسة الاقتصادية العمومية صيدال (فرع أنتيبيوتيكال)، إذ سنحاول تقديم تعريفيها و تطورها ودراسة هيكلها التنظيمي مع محاولة تحديد أثر عجز هذه المؤسسة وذلك من خلال تحديد معطيات السنوات 2015،2014،2013 وقد اخترنا تطبيق دراستنا لموضوع مذكرتنا (أثر العجز المالي) في هذه المؤسسة لعدة أسباب نلخصها فيما يلي:

- إستراتيجية المؤسسة كونها مؤسسة وطنية وإنتاجية ولها امتداد تاريخي وهو ما جعلنا نبحث في أثر انهيار هذا النوع من المؤسسات.

كما اخترنا هذه المؤسسة نتيجة استعمالها لنظام مالي و محاسبي محكم في متابعة التكاليف والإيرادات وهو ما يساعدنا على معرفة أسباب عجزها و قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

- المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال.
- المبحث الثاني: ماهية فرع أنتيبيوتيكال.
- المبحث الثالث: دراسة حالة مجمع صيديال فرع أنتيبيوتيكال

## المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من أهم المؤسسات الوطنية التي تساعد وتساهم مساهمة فعالة في تطوير المنتجات الدوائية ، خصوصا من ناحية الجودة وملائمة الأسعار.

ونتناول في هذا المبحث تاريخ مجمع صيدال وهيكله التنظيمي، بالإضافة إلى التعريف بمركب المضادات الحيوية وهيكله التنظيمي إضافة إلى الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.

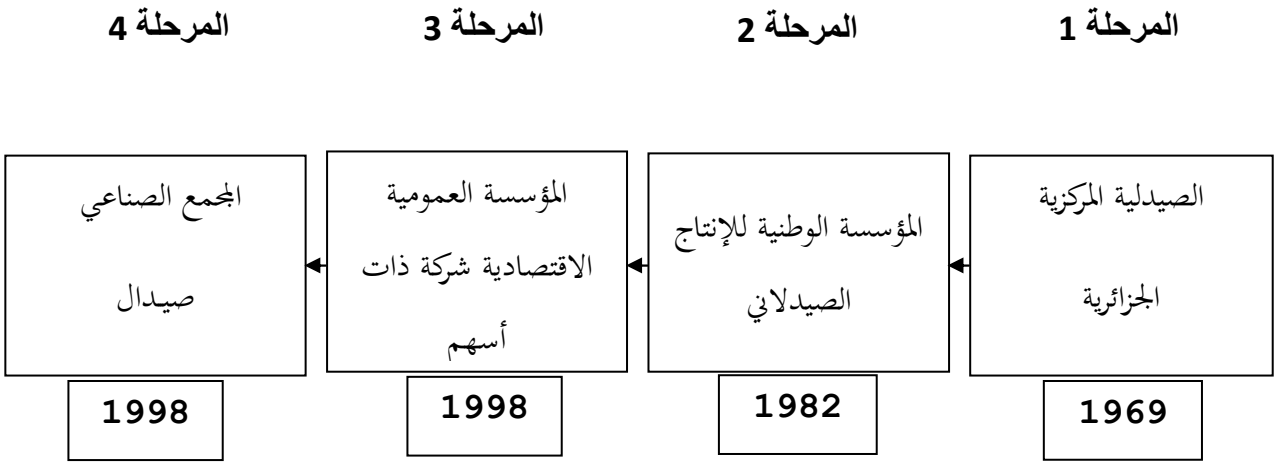
### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المجمع وهيكله التنظيمي

#### أولا: تقديم مجمع صيدال:

يعتبر الدواء عنصرا أساسيا في حياة الإنسان و بالغ الأهمية مما أدى إلى إنشاء صناعة تقوم على توفيره للمجتمع و هذا بالتمكن من التكنولوجيا الحديثة في ميدان الصيدلة و يعتبر مجمع صيدال مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الصيدلانية و الأدوية بمختلف أنواعها إذا يعتبر الرائد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية حيث سخرت الجزائر جزءامن إمكانياتها لإنشاء المجمع وهو أكبر المشاريع في الجزائر وهذا المجمع هو نتيجة إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية سابقاو هي مؤسسة إشتراكية تأسست رسميا سنة1984 حيث تم قرار تنظيمها بالمرسوم رقم 77-6 ل23جانفي1977و المعدل بالمرسوم رقم 82-161 ل أفريل 1982حتى جوان 1986،صيدال كانت تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الطاقة و الصناعات الكيماوية و البتروكيماوية، وفي 13 أفريل 1985عدلت تسمية المؤسسة وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز صيدال بمقتضى مرسوم رقم85-74 وفي فيفري1998 نتج عن إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال شركة ذات أسهم، وقد نشأت هذه المؤسسة بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، وتسمية صيدال مشتقة من كلمة "صيدلية"و تعني حرفة صناعة واستحضار الأدوية[1]، ويمكن أن نبين مراحل تطور المجمع الصناعي صيدال حسب الشكل الموالي:

[1] - جريدة صيدال الصادرة عن مجمع صيدال العدد 8 ، الجزائر اوت ، 1999 ص02.

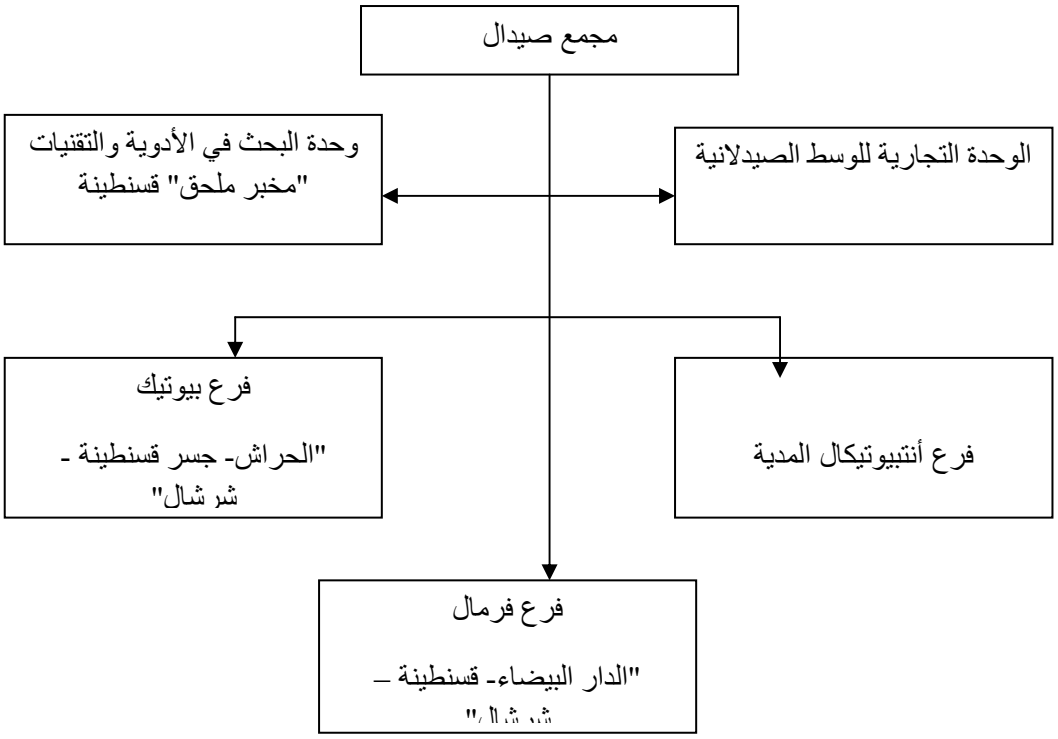
الشكل رقم (3-1): مراحل تطور مجمع صيدال.




**المصدر:** من إعداد الطالبان بناءا على وثائق المؤسسة الداخلية.

**ثانيا :الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال [1]**

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.




المصدر : جريدة صيدال الصادرة عن المجمع- العدد8 ، الجزائر ، اوت 1999-ص 3

[1] جريدة صيدال، مرجع سبق ذكره ص03

إن هذا الشكل الجديد الذي لبسه المجمع في 1998/02/02 يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من مؤسسات مستقلة اداريا تابعة لمركز قرار واحد يدعى بمقر المجمع وهو فرمال متواجد بدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ويضم المجمع الفروع التالية:

- ✓ **فرع أنتيبيوتيكال Filiale Antibiotical:**

وهو أكبر فرع في المجمع متواحد في ولاية المدية حيث قمت بدراستي التطبيقية حيث سأتطرق إليه من خلال المبحث الثاني.

- ✓ **فرع بيوتيك Filiale Bio tic:**

يقع هذا الفرع في قسنطينة له ثلاثة وحدات[1]:

- **وحدة شرشال**: تقوم هذه الوحدة بإنتاج المحلول.
- **وحدة جسر قسنطينة** :حيث تقوم هذه الوحدة بإنتاج المحاليل المكثفة والتحاميل.
- **وحدة الحراش**: تنتج هذه الوحدة المراهم المختلفة ، التحاميل والشراب.

- ✓ **فرع فارمال:Filiale Pharmal**

يقع هذا الفرع في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة وهو مقر المجمع ويقوم بإنتاج المراهم والتحاميل والشراب.

## المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمجمع ونتائجه الإقتصادية

### أولا: الأهداف الإستراتيجية للمجمع.

من الأهداف التي يسعى إليها المجمع تعزيز مكانته في السوق الجزائري والسوق الدولي عن طريق:

- توسيع قائمة المنتجات.
- تقديم أدوية منافسة في مجال الجودة والسعر.
- تكثيف المجهودات في ميدان التسويق والإعلام الطبي والميدان التجاري.
- رفع الإنتاجية.
- اقتحام الأسواق الخارجية.

[1] جريدة صيدال ، مرجع سبق ذكره ص03

- إبرام عدة اتفاقيات في إطار الشراكة مع أكبر المخابر العالمية.
- ضمان تأطير فعال للموظفين.
- زيادة الأداء الاقتصادي للمجمع ووضعه في مستوى التنافس ذو القيمة العالية في السوق.
- تلبية 80% من الطلب الوطني على الأدوية.
- تطوير العلاقات مع الزبائن.
- توفير مناصب شغل دائمة.
- ترقية وتطوير مخابر البحث والتنشيط.

كما يراهن المجمع على[1]:

- قدرته في توفير وبصفة مستمرة منتجات موافقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات القانونية السارية المفعول.
- زيادة إرضاء زبائنها بالتطبيق الفعال لنظام تسيير الجودة هذه المجريات تمثل للزبون ضمان الجودة، وما تسطره المعايير هو مرجع معترف به دوليا.

**1. اتفاقيات مجمع صيدال ومجال الشراكة:**

لقد استطاعت صيدال أن تفرض وجودها وظلت موادها في السوق الأجنبية رغم الاحتكار الكبير الذي تغريه هذه الأسواق، ولقد انتهجت في السنوات الأخيرة إستراتيجية تهدف إلى تعزيز موقعها في السوق، فقامت بإبرام عدة اتفاقيات في مجال الشراكة نذكر منها:

**أ. أكاديماوسبيماكو: (Akadima, Sipimaco):**

تمت الشراكة مع أكاديما الشركة العربية للأدوية الصناعية والخدمات الطبية للمؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للتحالف العربي في 1976، والمنتظر هو تحقيق إنتاج الحقن والمنتوجات الخاصة بالعيون من خلال الشراكة مع المؤسسة السعودية سبيماكو، قيمة الاستثمار الإجمالية هي 19 مليون دولار.

**ب. عقد الشراكة مع فايزر: (Phizet)**

مخبر أمريكي:في 9 سبتمبر 1997 تم افتتاح ورشات مصنع انتاج دواء صيدال – فايزر ، فمنذ التوقيع على هذه العقد سعى الطرفان على توفير كل المستلزمات الضرورية في معالجة المياه والهواء والعمل

[1] جريدة داخلية ثلاثية تصدر من طرف بيوتيك ، مجمع صيدال ، 2004 ، ص 04.

حسب القوانين المعمول بها في الجزائر وفي مخابر فايزر لإنجاح المشروع، وقدر رأسمال هذا الاستثمار بـ 25 مليون دولار بقدرة إنتاجية بلغت 30 مليون وحدة ، حيث وزعت نسبتها 30% لمجمع صيدال و70%لفايزر.

**ت. عقد شراكة مع رون بولانك: RhonPolenc :**

التوقيع في 14 سبتمبر 1998 على القانون الأساسي للشراكة التي تجمع بين رون بولانك الفرنسية ومجمع صيدال، تصل الطاقة الانتاجية لهذا المصنع إلى 30 مليون وحدة بيع وإنشاء 140 منصب عمل، تقدر قيمة الاستثمار بـ 40 مليون فرنك فرنسي مقسمة كما يلي: 70% لرون بولانك و30%لصيـــدال.

**ث. عقد شراكة مع مخابر إيلي ليلي: ELLI LILLY:**

أمضى مجمع صيدال عقد شراكة مع مخابر إيلي ليلي الأمريكية في 6 فيفري 1999 بالمدية لإنتاج المضادات الحيوية، وتتركز هذه الشراكة أساسا على إنتاج سلسلة من منتجات المخبر الأمريكي في المرحلة الأولى، وهذه المرحلة تتمثل في ثلاث منتجات جديدة من مضادات الالتهاب التي تصنع على مستوى مركب المدية، ولقد ركز السفير الأمريكي بهذه المناسبة على أن ما يحدث في المدية يمثل العالم فهو مثل يقتدى به في التعاون مابين الشمال والجنوب.

**ج. عقد شراكة مع GEP:**

تم التوقيع على عقد الشراكة بين مجمع صيدال وشركة أور الجزائرية للأدوية (صوميدال)، والهدف من التعاقد هو تنويع مصادر التموين والمنتجات التي يجب أن تتوفر عبر كامل التراب الوطني، وفي إطار الشراكة تم وضع حجر الأساس لبناء مصنع بالمنطقة الصناعية لرويبـة من طرف المديـر العـام للمجمــع.

**ح. عقد شراكة مع غلاكسو ولكام : Galascowellocom**

تم التعاقد مع GalascoWellcome يوم 8 جويلية وهذه الشركة تعد من بين أكبر الشركات العالمية في المجال الصيدلاني، الهدف من هذا الاستثمار هو تطوير تشكيلة المنتوجات التي تنتجها صيدال، وقدر هذا الاستثمار بـ 40 مليون دولار لإنتاج 30 مليون وحدة تنتج بمصنع رويبة.

**خ. نوفو نورديسك (الدنمارك) وبيير فابر (فرنسا) Novomodisk pierre phapre :**

يعتبر نوفو نورديسك رائد في إنتاج الأنسولين، أما بيير فابر فهو مختص بالمنتجات ضد السرطانية ووحدة الإنتاج هذه التي تتواجد في المنطقة الصناعية في واد عيسى بولاية تيزي وزو ، تصل قدرته الإنتاجية إلى 37 مليون وحدة ، كما قدرت تكلفته بـ 44 مليون دولار.

**د. دار الدواء بالأردن: Dar-Eddawa**

أنشأت شركة جوارسي بين مجمع صيدال وشركة دار الدواء الأردنية للإنتاج الصيدلاني يوم 27 أفريل 1999 حيث بلغت نسبة الشراكة 30% لمجمع صيدالو70% دار الدواء، كما قام كل من سفير الأردن بالجزائر ورئيس المدير العام لمجمع صيدال يوم 02 ماي 2002 بتدشين مصنع لإنتاج قطرات العيون والأنف والأذن بمصنع جسر قسنطينة لمجمع صيدال.

**ثانيا: النتائج الاقتصادية للمجمع**

إستطاع مجمع صيدال تحقيق نتائج إقتصادية تتمثل في:

- منذ تفرع نشاطات مجمع صيدال بلغت نسبة النمو +15%
- بلغ رقم أعمال مجمع صيدال سنة 2004 6.5 مليار دج مع أكثر من 120 مليون وحدة مبيعات.
- وضع 10 أدوية جديدة في السوق الوطنية سنويا مما يسمح للمجمع بتوسيع حصته في السوق الوطنية.
- مواصلة عمليات التصنيع و إبرام عقود التصدير إضافية مع شركات عالمية.
- حصول مجمع صيدال على شهادة الجودة العالمية "إيزو 2000/9001" في فيفري 2005.
- إنشاء مجمع الانسولين بمواصفات عالمية.

وبهذه الإنجازات والمكاسب يكون مجمع صيدال قد دخل الإقتصاد العالمي من بابه الواسع.

## المبحث الثاني: ماهية فرع أنتيبيوتيكال

يعتبر فرع انتيبيوتيكال إحدى الفروع الأساسية والهامة لمجمع صيدال، فقبل إعادة هيكلة المجمع كان المقر الرئيسي للمؤسسة العمومية يتواجد بالمدية، وبسبب إعادة الهيكلة انتقل المركب من وحدة إنتاج إلى فرع من فروع مجمع صيدال، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال).

### المطلب الأول: لمحة تاريخية حول فرع أنتيبيوتيكال بالمدية

#### أولا: تعريف فرع أنتيبيوتيكال ودراسة هيكله التنظيمي

يعتبر مركب المضادات الحيوية المدية أهم فروع مجمع مجمع صيدال يقع في الطريق الوطني رقم 18الذي يربط بين ولاية المدية ودائرة الخميس، ولقد تولدت فكرة إنجازه سنة 1967 نظرا لعدة أسباب منها انتشار الأمراض المعدية بنسبة عالية وارتفاع تكاليف الأدوية ، فتم في 01 جوان 1972 عرض مناقصة دولية بشأن مشروع إنشاء مركب المضادات الحيوية ، فوقع اختيار المسؤولين الجزائريين على مؤسسة CTIP الايطالية لما تملكه من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية[1].

وفي 05 ماي 1977 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر ومؤسسة CTIP الايطالية فتسلمت المشروع في 30 جوان 1977.

وقد إنطلقت الأشغال بالمركب يوم 12مارس 1978من طرف الشركة الإيطالية المكلفة للبناء Ctipsparomotialie وذلك بمساعدة المؤسسات الوطنية التالية:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية EDIC

إضافة إلى مساعدة بعض المؤسسات الأجنبية مثل Squip الأمريكية ومؤسسةSiemasud.

وقد تم تدشينه من طرف الرئيس شاذلي بن جديد و ذلك يوم الأربعاء 4 أكتوبر 1988.

[1] - Groupe SAIDAL ,Rapport de Gestion 2011.

وفي 02 فيفري 1998 كنتيجة لمخطط إعادة الهيكلة التي حدثت بموجب الأمر (98-12) المؤرخ في مارس 1998 ، أصبح المركب يدعى فرع أنتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال، مستقل إداريا تابع لمركز قرار واحد يدعى بمقر المجمع.

يقع فرع أنتيبيوتيكال بولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة و15 كلم من مركز الولاية ، يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية، سواء للإنسان أو الحيوان، وهو مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج.

وتحصل الفرع على شهادة ISO 9002 version 1994* للجودة والنوعية مرجع 2001-2003، وهذا ما يدل على أن منتوجها ذو جودة عالمية وخاضع لكل المقاييس الدولية المعمول بها في هذا الميدان وطرحت 20% من رأسمالها في البورصة وقدر رأس مالها بـ 950.000.000 دج وبينت إحصائيات 30سبتمبر2012 أن عدد العمال الإجمالي قد بلغ 1029 عامل، رقم السجل التجاري للفرع: 0342252 برأسمال اجتماعي قدره 1.187.500.000 دج، وللفرع أكثر من 15 سنة خبرة في مجال الإنتاج ومراقبة الأدوية مما مكنه أيضا الحصول على شهادة ثانية ISO 9001 مرجع 2005-2008 ، ويحتل المرتبة الأولى بين الفروع الثلاثة للمجمع.

وهذا الفرع مختص في صناعة المضادات الحيوية التي تتشكل من الأنواع التالية :[1]

- الفيتامينات.
- المهدئات النفسية.
- مضادات السعال.
- المراهم.
- مخفضات الحرارة والمسكنات.

* - I.S.O: "Internationale Standardization Organisation":(هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ، والشهادات المتعلقة بها ، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي ، وتنظم هذه المنظمة ممثلين من معظم بلدان العالم).

[1] مقابلة شخصية مع الاستاذ فهيس محمد، رئيس مصلحة الاعلام والتوثيق بالفرع، 30-03-2017

- ضد الحساسية.
- مضادات الالتهاب.

وسنتناول فيما يلي الهيكل التنظيمي لفرع انتيبيوتيكال حيث يتكون هذا الأخير من خلايا ومديريات.

**1. الإدارة العامة:**

تتكون من:

- الرئيس المدير العام: هو صاحب السلطة والقرار داخل المركب، حيث يعتبر هو المسؤول الأول والأخير فيما يحدث داخل المركب.
- السكرتارية: وهي الجهة المسؤولة عن ترتيب المواعيد وتسجيل المراسلات ووصل المديريات بمكتب المدير.
- المدير العام المساعد: وهو الذي ينوب عن المدير العام في جميع مهامه وفي حالة غيابه.

**2. الخلايا:**

المركب يضم خمسة خلايا وكل خلية لها دور مخول لها وهي على التوالي:

- خلية التخطيط: تشمل كل ما يتعلق بالإعلام الآلي على مستوى الفرع (البرمجة، التسيير، متابعة المشتريات، وصيانة أجهزة الإعلام الآلي) ومتابعة الهيكل التنظيمي للفرع.
- خلية الإعلام والاتصال: تسهر على الأيام الإعلامية والمعارض الدولية والوطنية وكذا التوثيق.
- خلية المشاريع: مكلفة بالدراسات الخاصة بالاستثمارات الجديدة ومتابعة المشاريع الإنمائية.
- خلية التدقيق والمراجعة: مهمتها مراجعة عمليات المؤسسة ومراقبة التسيير.
- خلية القضاء: تسهر على تطبيق القانون وتمثل الفرع في القضايا القانونية والنزاعات المالية بين المؤسسة وزبائنها وممولها وكل هذه الخلايا على اتصال مباشر بالإدارة العامة وهي مستقلة عن باقي مديريات الفرعية.

**3. المديريات:**

تقوم هذه المديريات بتطبيق سياسة المركب في جميع الميادين ، وتقييم أنشطة المشروع ويضم المركب اثني عشر مديرية.

**أ. مديرية الأمن الصناعي والبيئة: D.S.E :**

وظيفتها الأساسية ضمان الأمن الصناعي والاستقرار في الفرع إضافة لمعالجة النفايات الصلبة والسائلة للمحافظة على البيئة ، وكذا استرجاع المذيبات من أجل استعمالها في المادة الفعالة.

**ب. مديرية الموارد البشرية : D.R.H:**

تعمل هذه المديرية على توفير الشروط اللازمة لكل المديريات ، ومعرفة حاجاتهم من الطاقات البشرية، كما تقوم برسكلة العمال وتقسيمهم حسب الوظائف وتقوم بتقدير الأجر الشهري لكل عامل والتكفل بحوادث العمل ، وتطوير الموارد البشرية للفرع خاصة تدعيمها بكفاءات جديدة أو تمكينهم من استخدام تكنولوجيا حديثة.

**ج. مديرية الاختصاصات الصيدلائية : D.S.P:**

تكمن وظيفة هذه المديرية في صناعة المنتوج النهائي القابل للاستعمال من طرف الإنسان والحيوان ، وتشمل ورشتين:

- الورشة (A) وظيفتها إنتاج وتعبئة المنتجات الصيدلانية البنيسيلينية.
- الورشة (B) وظيفتها إنتاج وتعبئة المنتجات الصيدلانية غير البنيسيلينية

**د. مديرية الوسائل العامة : D.S.G:**

تضم منشآت صناعية ضخمة تزود مختلف مديريات الفرع بجميع أنواع الطاقة اللازمة ويتم فيها أيضا توليد وتحويل وتوزيع الكهرباء ، وكذا معالجة المواد وتكييفها مع معايير الصناعة الصيدلانية وكما يتم توليد الطاقة البخارية والهوائية وتضم هذه المديرية كل من:

### ه. مديرية إنتاج المواد الأولية: VRAC:

تعتبر ثاني أكبر وحدة في المركب ، وتختص في صناعة المادة النشطة أو الفعالة بواسطة استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجية) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض.

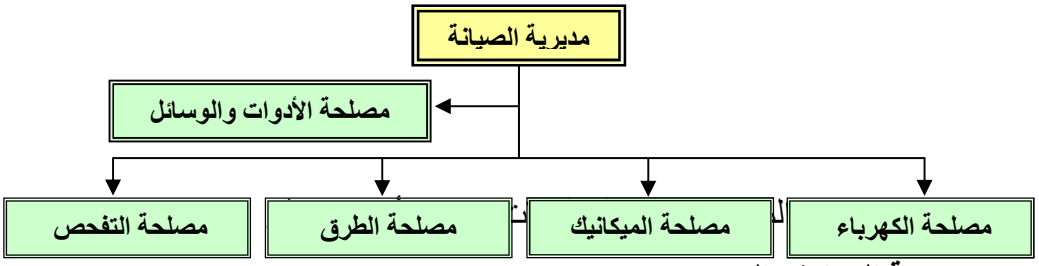
### و. مديرية المالية والمحاسبة :D.F.C:

هي المديرية المسؤولة عن تقييم المخزونات وكذا التكفل بالتسيير المالي لمختلف مشتريات الفرع والمحاسبة العامة[1] وسأتطرق لها بالتفصيل في الفرع الثالث.

### ز. مديرية الصيانة المركزية: D.M.C:

تعمل هذه المديرية على صيانة ومراقبة التجهيزات الالكترونية والميكانيكية لجميع المديريات ووحدات الفرع، وتقوم بالموازاة مع مهامها الأساسية بتقديم خدمات للزبائن (كتصليح بعض الآلات لمؤسسات أخرى، كراء شاحناتها...وغيرها)، وتضم هذه المديرية عددا من المصالح تظهر في الشكل الموالي:

شكل رقم(3-4) : الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الصيانة.




### ح. مديرية التجارة والتموين:

تعتبر من جهة الشريان الأساسي الذي يمون الفرع بمايحتاجه من مواد أولية مختلفة لإنتاج الأدوية ، ومن جهة أخرى المسؤولة عن تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع ، وكذا عن العلاقات مع الزبائن وهي المسؤولة عن عمليات الشراء المحلية وكذا الأجنبية.

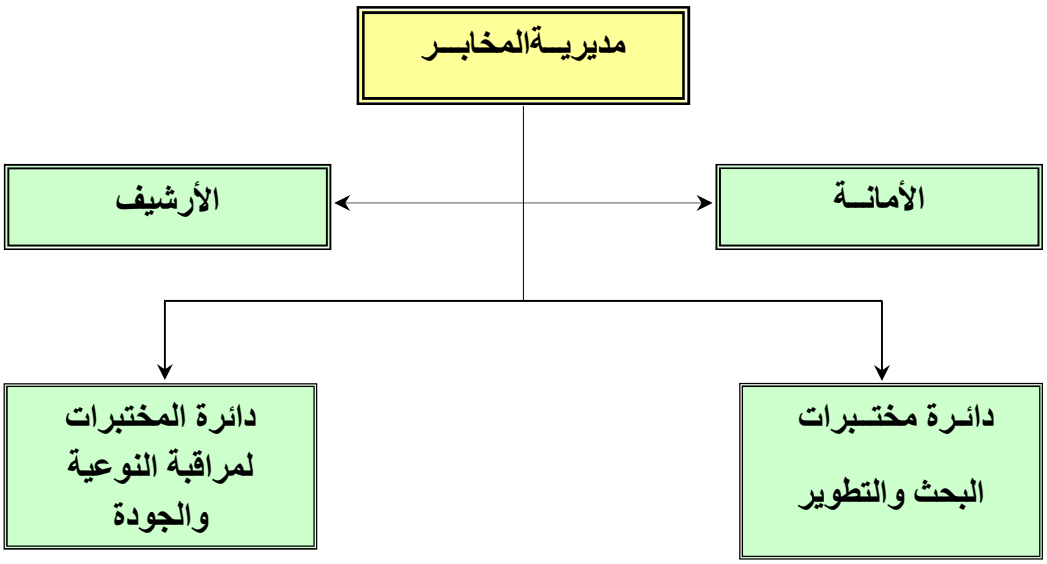
[1] جريدة صيدال الصادرة عن مجمع صيدال ، العدد 08 أوت 1999 ، ص:04.

**ط. مديرية المخابر: D.L.A.B:**

تعمل هذه المديرية على مراقبة تحليلية كيميائية بمختلف المواد المنتجة المشتريات أو المنتجة في المركب ومطابقتها مع المعايير المطلوبة، كما تقوم أيضا بمراقبة المنتجات النهائية ومتابعتها حتى تسوق.

كما تقوم بتحسين وتطوير والبحث في المعايير المتبعة في عمليات الرقابة من أجل تحسين النوعية وطمأنة المستهلك على سلامة المواد المستعملة في عملية الصنع، وتضم هذه المديرية المديريات الفرعية التالية:

شكل رقم (3-5) : الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية المخابر.




المصدر: مركز الإعلام والتوثيق بالفرع.

**ي. مديرية المطبعة: D.I.M.P:**

تعمل على إنتاج الأغلفة والعبوات الصيدلانية ، باعتبار أن هذه الأخيرة هي أغلفة وعبوات خاصة، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجالات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل وكذا مختلف القوائم والكتيبات الترويجية (Les Brochures et les Catalogues) وتشمل المطبعة على عدة ورشات مجهزة بتجهيزات وآلات ذات تكنولوجيا نمطية إلى حد ما، والمتمثلة أساسا في المخبر الفوتوغرافي، ورشة التجليد الصناعي وورشة المطبعة.

**ك. مديرية التقنيات الصيدلانية: D.T.P:**

مهمتها الأساسية مراقبة وفحص المواد والمنتجات الصيدلانية التي ينتجها الفرع لهذا هي مكلفة بضمان الجودة والنوعية لهذه المنتجات، إضافة إلى كونها المسؤولة على دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة المقرر إنتاجها في هذا الفرع، وتتكون هذه المصلحة من مصلحتين:

الشكل رقم(3-6): مصالح مديرية التقنيات الصيدلانية.

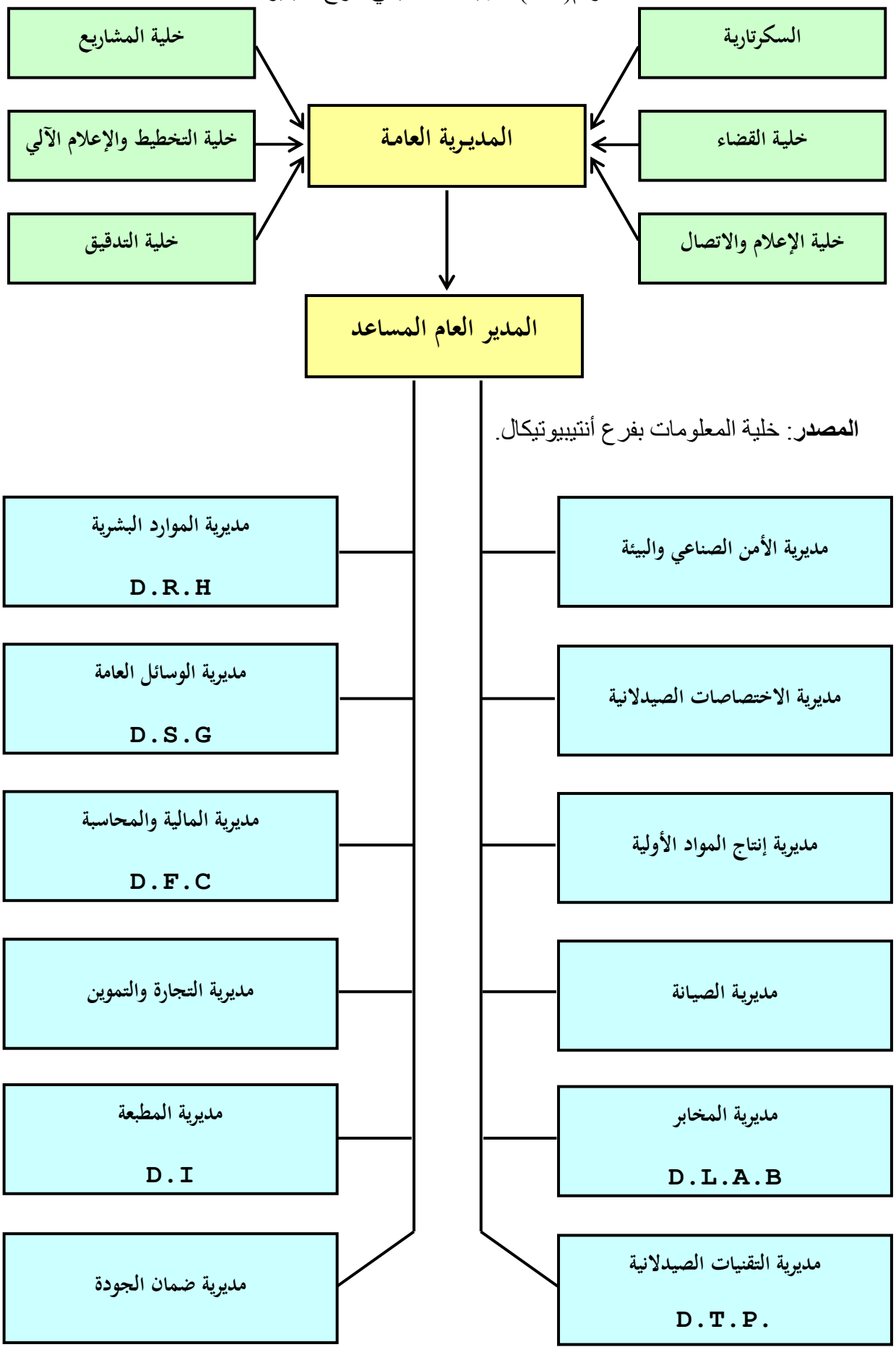



المصدر: خلية المعلومات بفرع الأنتيبيوتيكال.

**ل. مديرية ضمان الجودة والنوعية:**

تعمل على تحقيق المعايير الموضوعة والإجراءات الإنتاجية المطلوبة للدواء مع احترام قواعد الجودة والنوعية المتفق عليها مسبقا، ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال كما يلي:

شكل رقم(3-7): الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتكال.




**المصدر**: خلية المعلومات بفرع أنتيبيوتيكال.

**ثانيا: أهداف الفرع**

حقق مركب المضادات الحيوية في سنة 2012رقم أعمال يقدر بـ 3.474.134.000 دج ، وإنتاج 42.830.000 وحدة بيع في المجال الصيدلاني و52 طن من المواد الأولية المستعملة في إنتاج المضادات الحيوية و160.000.000 وحدة في مجال الطباعة ، أما الاستثمار فهو يعادل ما قيمته 6% من رقم أعمال الفرع، أما النتيجة الصافية فبلغت 630.704.000 دج.

وفيما يخص سياسته التكوينية فإن الفرع المقدر عدد عماله بـ 1029 يعمل على توسيع سياسة تكوينية ملائمة من أجل إعطاء مستوى عمال أنتيبيوتيكال الذي سمح بالحصول على كفاءات متعددة الجوانب تضمن الاستمرارية الفعالة لمناصب الشغل[1] إضافة إلى الأهداف التالية[2]:

- توسيع أداة الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة وخاصة فيما يخص المنتجات التي لها سرعة دوران كبيرة (البيع والرواج).
- تطوير سياسة ترقية المنتوج.
- تطوير العلاقات مع العملاء حيث في هذه الحالة مصلحة التسويق تتكفل بإعلان كل ما هو جديد وإبلاغه للعملاء وهذا يتم دوريا.
- استخدام شبكة الإعلام الآلي في تسيير كل المصالح.
- تطوير صناعة المنتوجات الصيدلية المرافقة لاحتياجات الدولة ثم تصدير الفائض.
- العمل على بحث واكتشاف أدوية جديدة

**ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة بالفرع**

هي المسؤولة عن الوظيفة المالية، حيث أنها تعمل على تقييم المخزونات وكذا التكفل المالي بمختلف مشتريات الفرع، كما أنها تعتبر همزة وصل بين مختلف المديريات والمصالح، وتتجلى أهميتها من خلال العلاقات التالية مع المديريات:

- **مع مديرية الإدارة العامة:** إرجاع ما يتعلق بالعمليات المحاسبية إلى مديرية المالية، وتهتم كذلك بمراقبة إعداد كشوفات الأجور لكل عمال الفرع الذين هم تحت إشراف المديرية العامة.
- **مع مديرية التجارة أو التسويق:** هي مكلفة ببيع مختلف الأدوية التي أنجزها الفرع، وأسعار هذه الأدوية تحدد من طرف المديرية المالية والمحاسبية.

[1] مقابلة شخصية مع السيد مصطفى زيراري ، عامل بمصلحة الموارد البشرية ،25-03- 2017 .
[2] جريدة أخبار صيدال العدد 22 جانفي ، فيفري 2006 ، ص:07.

- **مع مديرية التموين:** ترسل تقارير لعملية الإنتاج التي ستنجز خلال السنة، وهو ما يعرف بخطة الإنتاج إلى مديرية التموين التي تبني احتياجاتها بناء على هذه الخطة.
- **مع مديرية المخابر:** إذا نظرنا لمصلحة المالية نرى أنها لا تمد بصلة لإدارة المخابر لارتباطها الغير مباشر معها، فبعد القيام بالتحليل ترسل كشف التحليل للمطبعة أو للمخازن والتي توافق على استيراد الكمية المطلوبة بنفس العينة، إذا كانت نتائج التحليل إيجابية، أما تكاليف هذه الطلبية فستدفع من قبل المصلحة المالية، وتتكون هذه المديرية من دائرتين دائرة المالية ودائرة المحاسبة:

**1. دائرة المالية:**

هذه الدائرة تتكون من أربعة مصالح هي:

**أ. مصلحة الخزينة:**

تضم المصلحة رئيس الخزينة، أمين الصندوق، ومحاسب وتتمثل مهامها في:

- استقبال جميع الملفات وطلبات التسديد للقيام بعملية الدفع.
- استقبال مختلف الأوراق التجارية لإرسالها إلى البنك.
- العلاقة مع البنك.
- تمويل الصناديق الفرعية لمختلف المديريات.
- مراقبة المطعم.
- وضع مخطط للخزينة.

**ب. مصلحة الموردين الأجانب:**

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة ومحاسبين مكلفين بتنفيذ المهام التالية:

- استقبال ملفات الاستيراد.
- تسيير ملفات الموردين الأجانب.
- تطبيق الإجراءات.

**ت. مصلحة الجباية:**

هذه المصلحة تضم إطار من أجل القيام بالمهام التالية:

- جمع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري أو السنوي المتعلق بمختلف الضرائب والرسوم.
- الاتصال بمديرية الضرائب.
- حساب النتيجة الجبائية.
- متابعة ملفات المنازعات الجبائية.

**2. دائرة المحاسبة العامة:**

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

**أ. مصلحة الاستثمارات:**

تتكون هذه المصلحة من إطار من أجل القيام بالمهام التالية:

- تسجيل العمليات المتعلقة بالاستثمارات.
- معالجة الجرد المادي.
- التكفل المالي بمختلف الاستثمارات ومشتريات الفرع.
- وضع حسابات خاصة بالاستثمارات.
- تطبيق الإجراءات.

**ب. مصلحة المحاسبة العامة:**

تتكون من رئيس المصلحة ومحاسبين للقيام بالمهام التالية:

- التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة.
- تسجيل العمليات اليومية التي يقوم بها المركب محاسبيا.
- المحاسبة العامة وتقييم المخزون.
- التسجيل المحاسبي لعمليات الخزينة.
- التسجيل المحاسبي للأجور، حساب النتيجة الصافية للسنة المالية.
- تسجيل العمليات التي تتم بين الفروع.
- تسجيل العمليات المختلفة، إعداد الميزانية الختامية وتقييم السنة المالية.

**ت. مصلحة المحاسبة التحليلية:**

ويكمن دورها الرئيسي في:

- تأمين السير الحسن لنشاط الفرع وهذا من خلال المعلومات التي تتحصل عليها من الأقسام التالية: التموين، التخزين، الإنتاج، أي متابعة التدفقات السلعية ودراسة تسيير كل دوائر الوحدة.
- البحث عن كيفية تخفيض تكلفة المنتوجات مع الحفاظ على النوعية الجيدة.

تقوم هذه المصلحة بتحليل المعلومات ودراستها وخاصة المستمدة من مصلحة المحاسبة العامة، والهدف الذي تعمل على تحقيقه هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات وتحديد مسؤولياتها، كما أنها تساهم في تحسين التسيير ومراقبته وذلك من خلال إعطاء بعض الاقتراحات الخاصة بالانحرافات الحاصلة في الفرع.

❖ **دور المحاسبة التحليلية في الفرع:**

تلعب المحاسبة التحليلية داخل الفرع دورا أساسيا بحيث ينحصر دورها في تحديد التكاليف وحساب الإيرادات، ومن بين الأدوار التي نجدها في هذا العنصر نذكر ما يلي:

- **تحديد التكاليف وتحليلها:**

في هذا الدور يقوم موظفيها بتحديد حجم التكاليف الخاصة بكل قسم من أقسام الوحدة، وعليها حتى تستطيع تحديد المسؤوليات الخاصة بها عند حدوث بعض الانحرافات وخاصة السلبية منها.

- **تحديد سعر البيع لمنتجات الوحدة:**

وذلك لأنها هي الأدرى بحجم التكاليف التي تحملها إنتاج المنتج الواحد، كما أنها تعرف كيف تحدد المبلغ الواجب تحقيقه للوحدة من الربح، غير أنه في الفترة الأخيرة يتم الاعتماد على سعر السوق التنافسي.

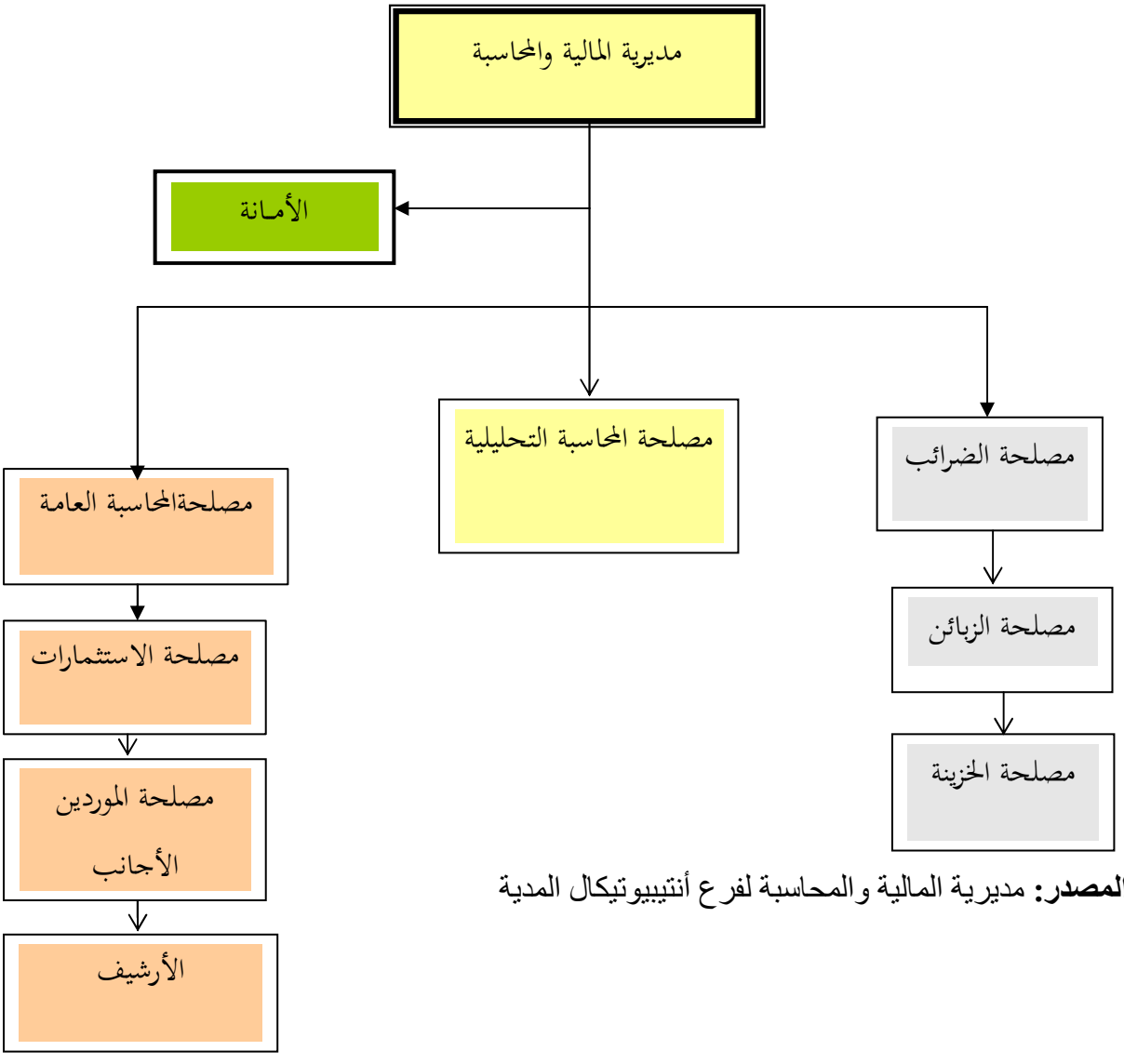
- **تحديد النتائج وتحليلها:**

بعد تحديد النتائج وتحليلها تأتي مرحلة اتخاذ القرارات اللازمة في المستقبل الخاصة بتوزيع النتائج إذا كانت موجبة وتغطيتها إذا كانت سالبة، بالإضافة إلى الأدوار السابقة فإن لنظام المحاسبة التحليلية دور آخر في الوحدة الذي يعد أحسن دور يساهم في تحقيق فعالية التسيير وهو توجيه الإدارة ومسيريها نحو التسيير الجيد، وذلك من خلال إطلاعهم بالنقائص الواجب توفيرها في الوحدة وتحديد الخلل الذي أدى إلى حدوث هذه النقائص.

**ث. الأرشيف:**

كل الأرشيف (مديرية المالية والمحاسبة) يعتبر تحت مسؤولية دائرة المحاسبة العامة.

الشكل رقم (3-8): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.




**المصدر:** مديرية المالية والمحاسبة لفرع أنتيبيوتيكال المدية

## المطلب الثاني: النشاطات الدورية لفرع أنتيبيوتيكال

تتمثل النشاطات الدورية لفرع أنتيبيوتيكال، في كل من عملية التموين، التخزين، وعملية الإنتاج وعملية البيع، ومن خلال هذا المطلب سنحاول شرح كل عملية من هذه العمليات قدر المستطاع.

### أولا: عملية التموين

تتم عملية الشراء بعد تحديد المدير العام، مدير الإنتاج، ومدير التجارة لاحتياجات الفرع التي تغطي 3 أشهر أي أن المديريات الثلاث تقوم بإعداد مخطط عملية الشراء بعد التشاور وتقدير قيمة هذه الاحتياجات[1].

وتعود مسؤولية البحث عن النوعية والجودة والسعر الأمثل لمدير التجارة: نظرا لخبرته في السوق سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، كما يقوم بالبحث عن الموردين الأنسب للفرع، القادرين على توفير الجودة المطلوبة وتسليم الاحتياجات في الآجال المحددة.

يجدر بنا الإشارة أن الفرع يقوم بالطلب على المواد الأولية، لمدة تسبق فترة الاحتياج لهذه المواد تقدر بثلاث أشهر، وذلك تجنبا للوقوع في بعض العوائق، نذكر منها: تأخر وصول الطلبية، الندرة المتوقعة في المواد، ارتفاع أثمان المواد الأولية.

بعد تحديد الموردين واختيارهم يتم إعداد وتقديم أوامر الشراء لهؤلاء الموردين وتتابع مصلحة الشراء هذه الأوامر، ثم يقوم هؤلاء الموردين بتسليم المواد لمصلحة الشراء والتي تقوم باستلامها على مستوى المخازن.

### ثانيا: عملية التخزين

تبدأ عملية التخزين مباشرة بعد استلام الفرع للمواد المشتراة، حيث تسلم هذه المواد مباشرة لمصلحة تسيير المخزونات. التي تهتم بفحصها من حيث يرمز للمواد المصادق عليها بـ conforme، أما المواد التي يوجد بها نقص أو خلل فيأشر عليها بـ noconforme، ولا يوافق على تخزينها. إذ يعاد إرسالها إلى المورد[2].

[1] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التموين السيد سلامي، 2017/03/17.
[2] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة تسيير المخزونات السيد سليمان حتشان "المخزنA "، 2017/03/27.

أما فيما يخص المواد المصادق عليها بالموافقة فتتحول إلى المخزن الملائم لها، حيث يوجد على مستوى الفرع ستة مخازن هي:

- المخزنPH: وهو مخزن خاص بقطع آلات الفرع.
- المخزنimp: المطبعة –يحتوي على الوراق، المداد....الخ (كل ما يخص المطبعة).
- المخزن Réactif et verrerie: ويحتوي على أجهزة المخبر والزجاجيات.
- المخزن A: مختص بالمواد الأولية، ومواد التعبئة والتغليف، أي المواد المعقمة.
- المخزن B: يختص بالمواد الأولية غير المعقمة.
- المخزنC: يختص بالمواد الأولية الأصلية التي تستخدم لإنتاج مواد أولية أخرى، ويخص بالذكر أن الطريقة المعتمدة في خروج المخزونات من المخزن هي طريقة التكلفة الوسطية المرجحة.

**ثالثا: عملية الإنتاج**

بعد تحديد مديرية الإنتاج للكميات الواجب إنتاجها على مستوى جميع الورشات تقوم كل ورشة من ورشات الإنتاج بإرسال طلبية لمصلحة تسيير المخزونات تتضمن المقادير اللازمة من مواد الأولية للإنتاج.

قبل خروج المواد الأولية من المخازن يقوم المختص بالوزن بعملية الرقابة على الكميات في مخبر مهيأ للوزن، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- استعمال ميزان الكتروني دقيق.
- التأكد من مستوى الميزان في الصفر قبل الوزن.
- مراقبة وزن مواد التعبئة والتغليف، ومدى ملائمتها للمادة الأولية.
- مراقبة ثانية على مقادير المواد الأولية قبل خروجها.

والجدير بالذكر أنه توجد رقابة دائمة على كمية المواد الأولية وكذا تاريخ انتهاء صلاحيتها، وذلك باستخدام أجهزة الكترونية مناسبة.

وبعد الانتهاء من عملية الوزن يقوم رئيس مصلحة تسيير المخزونات بالمصادقة على الطلبية وإرسال نسخة منها لمصلحة الإنتاج، وهذا لتسهيل عملية الجرد ومن خلال ما سبق نلمس فعالية نظام التكاليف

في فرع من خلال الرقابة الدائمة المحققة على مستوى المخازن، الورشات، الإنتاج، مصلحة التموين، مع العلم أن الفرع ينتج حاليا أكثر من 99 نوع من المنتجات.

## المطلب الثالث: نظام الأجور في فرع أنتيبوتيكال

يحرر كشف الأجر في فرع أنتيبيوتيكال من طرف مصلحة الأجور بالفرع، ويحصل العمال على أجورهم في شكل تحويل بنكي أو بريدي وذلك للتقليل من استعمال السيولة النقدية وتشجيع التحويل البنكي أو البريدي.

### أولا: مكونات الأجر[1]

#### 1. الأجر القاعدي:

يتم إعداد الأجر القاعدي على أساس الوظيفة، حيث يختلف باختلاف الوظائف ويحسب هذا الأجر على أساس 35 سا عمل في الأسبوع، أي 140سا في الشهر. قيمة الساعة الواحدة تقدر بالأجر القاعدي / 140 سا.

#### 2. اقتطاعات الغياب:

تصنف الغيابات إلى نوعان هما: غيابات مدفوعة الأجر، وأخرى تقتطع من الأجر.

**أ. غيابات مدفوعة الأجر:**

مناسبة زواج العامل أو العاملة، ابن العامل أو ابنته وتحدد بخمسة أيام مدفوعة الأجر.

- مناسبة طهارة: وتحدد بثلاث أيام.
- مناسبة ازدياد مولود جديد: وتحدد بثلاث أيام بالنسبة للأب أما بالنسبة للأم العاملة بالفرع تمنح لها عطلة تقدر بثمانية وتسعون يوما، وبعد انتهاء هذه المدة تعود إلى العمل وتمنح لها ساعتين لإرضاع المولود يوميا.
- حالة الوفاة: أي في حالة وفاة أب، ابن، ابنة أخ، أخت العامل تمنح للعامل ثلاثة أيام.

[1] مقابلة مع عامل في مصلحة الأجور، السيد كاملي *KAMLI 2017/03/24*

**ب. غيابات تقتطع من الأجر:**

وتقتطع من الأجر القاعدي على أساس الحجم الساعي أو عدد الأيام التي يغيب فيها العامل العاملة.

**3. تعويض الأقدمية والخبرة المهنية:**

تحسب الخبرة المهنية بفرع انتيبوتيكال بزيادة تقدر بـ :2 % كل سنة مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة السابقة للعمل إذا عمل في مؤسسات أخرى، ويحسب هذا التعويض من الاجر القاعدي.

**4. علاوة المردود الفردي:**

تمنح هذه المكافأة جزاءا على المردود الفردي لكل عامل وتقيم بشكل شهري، على أساس الشهر السابق شريطة أن يعمل العامل طيلة الشهر وبدون غياب وهي تمثل نسبة10% من الأجر الأساسي.

**5. مكافئة المردود الجماعي:**

تمنح هذه المكافئة جزاءا عن المردود الجماعي بحيث تحسب هذه المكافأة على أساس إجمالي الإنتاج للشهر السابق ويتولى هذه المهمة بالفرع مصلحة البرمجة والمراقبة العملية مع مراعاة كل الغيابات. والأخذ بعين الاعتبار النوعية الجيدة في الإنتاج بحيث تضاف ما نسبته 5% لهذا التعويض كإضافة في حالة النوعية الجيدة للأدوية المنتجة.

6. **تعويض الضرر :**

يتحصل عليها كل عامل معرض لأخطار نتيجة لممارسة عمله بالمنصب، وأعلى نسبة لهذا التعويض تقدر ب 20%.

**7. تعويض صعوبة الإنتاج:**

وهي تمنح للمختصين في إنتاج الدواء وتقد ربـ : 1000.00 دج

**8. منح تشجيعية:**

تعطى هذه المنحة حسب رقم الأعمال الذي يحققه الفرع ويمنح مرة في العام، ويتقاضاها العامل في شهر جويلية.

**9. تعويض تجاوز الحجم الساعي:**

تعطى كل شهر بنسبة10 % للعمال الذين يعملون ليلا ( يومان ليلا يومان نهارا، أربعة أيام راحة ) لأنهم يعملون أكثر من 140 ساعة في الشهر.

**10.تعويضات النقل:**

وتقدر حسب المسافة التي يقطعها العامل حتى يصل إلى مركز النقل الخاص بالفرع، فيمكن أن يكون نسبة التعويض: 2500دج، 5000 دج، أو 10.000دج .

**11.الاقطاعات:**

وتتمثل في أقطاعات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و تقدر ب 9% وضريبة الدخل IRG ، واقتطاع التأمين لدى الصندوق CAAR

الجدول (3-1) :جدول يوضح المبالغ الخاضعة للضريبة على الرواتب و الأجور.

| المبلـــغ | نسبة الضريبـــة |
|---|---|
| 10.000دج | %0 |
| من 10.001 دج إلى 30.000دج | %20 |
| من 30.001دج إلى 120.000 دج أكثر من 120.000دج | %30<br>%35 |

المصدر: قانون المالية 1- 01- 2008

تمنح للعمل بعض المنح كمنح الأطفال المتمرسين تقدر ب 6000 دج إضافة على منحة الزوجة الماكثة في البيت وتقدر ب 18000.

ملاحظة: توجد اقتطاعات أخرى سنحاول توضيحها من خلال كشف الراتب النموذجي

**ثانيا: عرض كشف نموذجي**

جدول رقم ( 3-2) يوضح كشف راتب نموذجي

| Code | Libelle | TX/NBR | Gain | Retenves |
|---|---|---|---|---|
| 100 | Solaire de base | 16112.00 | 13915.18 | |
| 101 | IFP | 14% | 1948.13 | |
| 102 | Heuressupl 50% | 16 H | 2230.94 | |
| 103 | Prime pricillinique | 1000.00 | 863.65 | |
| 104 | Heuressupl 100% | 8 H | 1487.29 | |
| 107 | Ind de nuisances | 20% | 2783.04 | |
| 108 | PRI | 8% | 1113.21 | |
| 110 | PRC | 15% | 2087.28 | |
| 161 | Cotisation S.S | 9% (salsoumis) | | 2378.58 |
| 162 | Cotisationmutuelle | 2% (salsoumis) | | 528.57 |
| 171 | Ind de panier | 19 | 285.00 | |
| 172 | Ind de transport | 250.00 | 225.00 | |
| 175 | I.C.A.F | 150.00 | 150.00 | |
| 251 | Retenue IRG | | | 2054.30 |
| 262 | IND conjoint non sal | 1800.00 | 1800.00 | |
| 265 | IND de zone | 8.75% | 201.25 | |
| SOLAIRE SOUMIS | | Solaire imposable | Gains | Retunues |
| 264428.72 | | 27125.14 | 31654.97 | 4961.45 |
| Net A papyer: 26693.52 | | | | |

المصدر: مصلحة الأجور بالفرع

## المبحث الثالث: دراسة حالة (أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)

من خلال البحث الميداني الذي قمنا به في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال تطرقنا للجانب المالي لهذه المؤسسة وذلك من خلال قراءتنا للميزانيات المحاسبية و جدول حسابات النتائج كما قمنا بتحليل الحالة المالية لهذا المصنع من خلال حساب بعض التوازنات المالية و حساب نسب السيولة و نسب التمويل و السياسات المالية التي تعتمدها هذه المؤسسة و من خلال بحثنا لاحظنا أن المؤسسة في حالة مالية غير مرضية خاصة في السنوات القليلة الماضية .

### المطلب الاول: اعداد وتحليل الميزانة المالية المفصلة وجدول حسابات النتائج

#### اولا: اعداد الميزانية المالية لثلاث سنوات (2015/2014/2013) والتعليق عليها من خلال هيكلها.

**1. إعداد الميزانية المالية المفصلة**

**جدول رقم (3-3) :** الميزانية المالية المقفلة لثلاث سنوات (2015/2014/2013)

| الأصول | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| | الصافي | الصافي | الصافي |
| **أصول غير جارية** | | | |
| تثبيتات معنوية | 2579522.58 | 687607.96 | 1422382.54 |
| تثبيتات عينية | 668751391.44 | 473271736.43 | 341151518.04 |
| أراضي | 125595404.00 | 125595404 | 125595404.00 |
| مباني | 24213955.97 | 19463080.63 | 18116786.77 |
| تثبيتات عينية أخرى | 518942031.47 | 328213251.8 | 197439327.27 |
| تثبيتات مالية | | 1478061 | |
| قروض وأصول مالية أخرى غير جارية | 2442500.00 | 2442500.00 | 2442500.00 |
| ضرائب مؤجلة على الأصل | 73061945.94 | 85430759.28 | 65053291.20 |
| مجموع الأصول غير جارية | 746835359.96 | 563310664.67 | 410069691.78 |
| **أصول جارية** | | | |
| مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ | 1466713387.31 | 1093137316.33 | 975129165.41 |
| حسابات دائنة واستخدامات مماثلة | 4533857604.25 | 70150257.59 | 61637098.34 |
| الزبائن | 3441699347.87 | 59798670.31 | 59236833.65 |
| المدينون الآخرون | 1091987315.47 | 2529028.87 | 722001.69 |
| الضرائب و ما شابهها | 170940.91 | 7822558.41 | 1678263.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| الموجودات وما شابهها | 425841561.62 | 79385138.58 | |
| الخزينة | 79385138.58 | 425841561.62 | 52487127.13 |
| مجموع الأصول الجارية | 6426412533.18 | 1242672712.50 | 1089253390.88 |
| المجموع العام للأصول | 7173247913.14 | 1805983377.17 | 1499323082.66 |

| الخصوم | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| **الأموال الخاصة** | | | |
| رأس المال المطلوب | 1187500000 | | |
| الاحتياطات | 1109770060.47 | | |
| فرق إعادة التقدير | 427898054.65 | 211470238.71 | 138087928.15 |
| محول من جديد | 83463974.45 | 83934974.12 | -13646644.84 |
| نتيجة الدورة | 832915127.65 | 693114297.35 | 957948968.49 |
| حسابات ما بين الوحدات | | 90491041.52 | -112567490.56 |
| المجموع | 3641547217.22 | 1079010551.70 | 969822761.24 |
| الخصوم غير الجارية | | | |
| القروض و الديون المماثلة | 95062971.67 | 69355112.21 | 48015076.13 |
| ديون أخرى | 493645268.24 | | |
| مؤونات الأعباء | 384854184.85 | 371643967.47 | 265606131.08 |
| **مجموع الخصوم الغير جارية** | 973562424.76 | 440999079.68 | 313621207.21 |
| **الخصوم الجارية** | | | |
| الموردين والحسابات الجارية | 1725238356.17 | 122678409.19 | 82473949.45 |
| ضرائب | 201892921.35 | 3788.00 | 1311.00 |
| ديون أخرى | 567511341.52 | 120739548.60 | 132784131.11 |
| الخزينة السالبة | 63495652.12 | 42552000.00 | 619722.65 |
| **مجموع الخصوم الجارية** | 2558138271.16 | 285973745.79 | 215879114.21 |
| **مجموع الخصوم** | 7173247913.14 | 1805983377.17 | 1499323082.66 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

**ثانيا: تفسير هيكل الميزانية المالية للمؤسسة**

**جدول رقم (3-4): هيكل الميزانية المالية للمؤسسة**

| البيان | 2013 | 2014 | التغير | 2015 | التغير |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول الثابتة | 10.41 | 7.85 | -2.56 | 5.71 | -4.7 |
| **الأصول المتداولة** | 89.59 | 17.33 | -72.26 | 15.18 | -74.41 |
| قيم الاستغلال | 20.45 | 15.24 | -5.21 | 13.59 | -6.86 |
| قيم جاهزة | 5.94 | 1.11 | -4.83 | 7.32 | -1.38 |
| قيم غير جاهزة | 63.21 | 0.98 | -62.23 | 0.85 | -62.36 |
| **الأصول** | **100** | **25.18** | **-74.82** | **20.90** | **-79.1** |
| الأموال الخاصة | 50.77 | 15.04 | -35.73 | 13.52 | -37.25 |
| ديون طويلة الأجل | 13.57 | 6.15 | -7.42 | 4.37 | -9.2 |
| ديون قصيرة الأجل | 35.6 | 3.99 | -31.67 | 3 | -32.66 |
| **الخصوم** | **100** | **25.18** | **-74.82** | **20.90** | **-79.1** |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية

**التعليق:** من خلال هيكل الميزانية المالية سنقوم بالتعليق عليه كما يلي:

من الجدول نلاحظ ان أصول المؤسسة لسنة 2014 قد عرفت انخفاض كبير يقدر ب 74.28% مقارنة بنسبة الأساس 2013 هذا الانخفاض يعود الى انخفاض الاصول المتداولة ب 2.56% و اذا دققنا النظر في سبب الانخفاض الاصول المتداولة نجد النسب هو انخفاض القيم الجاهزة ب 4.83% و هذا الانخفاض يدل على انخفاض السيولة في المؤسسة و انخفاض قيم الاستغلال ب 5.21% وهذا راجع الى انخفاض المخزونات و انخفاض القيم غير الجاهزة ب 62.23%

اما لسنة 2015 نلاحظ ايضا قد عرفت انخفاض في الاصول 79.1% مقارنة بنسبة 2013 و هي سنة الاساس هذا الانخفاض يعود الى انخفاض الاصول المتداولة ب 4.5% بالرغم من الازدياد في القيم الجاهزة ب 1.38% كما نلاحظ انخفاض قيم الاستغلال ب 6.86% وهذا راجع الى نفس السبب السابق وهذا هو انخفاض المخزونات و انخفاض القيم غير جاهزة ب 62.36%

و من الجدول يتضح لنا ان الخصوم المؤسسة لسنة 2014 و 2015 قد انخفضت على التوالي 74.82% ، 79.1% مقارنة بنسبة الاساس 2013 و يمكن ارجاع هذا الانخفاض الى:

- انخفاض النتيجة.
- انخفاض الديون طويلة الاجل ب 7.42% ، 9.2% .
- انخفاض الديون قصيرة الاجل ب 31.67% ، 32.66%

## ثالثا: إعداد وتحليل جدول حسابات النتائج

### 1. إعداد جدول حسابات النتائج

جدول رقم (3-5) جدول حسابات النتائج لسنة 2013 ، 2014 ، 2015

| البيان | 2013-12-31 | 2014-12-31 | 31-12-2015 |
|---|---|---|---|
| رقم الاعمال | 3 329 644 038,98 DZD | 1 246 420,00 DZD | 1 424 700,00 DZD |
| تغير مخزونات المنتجات المصنعة | 363 699 002,79 DZD | 2 638 638 872,31 DZD | 2 732 321 963,27 DZD |
| الانتاج المثبت | - DZD | - DZD | |
| اعانات الاستغلال | - DZD | - DZD | |
| **انتاج السنة المالية** | **3 693 343 041,77 DZD** | **2 639 885 292,31 DZD** | **2 733 746 663,27 DZD** |
| المشتريات المستهلكة | - 1 159 051 345,03 DZD | 860 741 474,56 DZD | 979 189 985,58 DZD |
| تنازلات عن المواد تامة الصنع | | | |
| الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى | - 77 147 205,77 DZD | 76 002 126,00 DZD | 73 146 308,35 DZD |
| **استهلاك السنة المالية** | **- 1 236 198 550,80 DZD** | **- 936 743 600,56 DZD** | **- 1 052 336 293,93 DZD** |
| **القيمة المضافة للاستغلال** | **2 457 144 490,97 DZD** | **1 703 141 691,75 DZD** | **1 681 410 369,34 DZD** |
| اعباء المستخدمين | - 913 526 957,25 DZD | - 708 030 531,80 DZD | 652 575 460,15 DZD |
| الضرائب و الرسوم و المدفوعات المتشابهة | - 22 097 440,00 DZD | - 15 152 363,05 DZD | 12 002 201,12 DZD |
| **الفائض الاجمالي عن الاستغلال** | **1 521 520 093,72 DZD** | **979 958 796,90 DZD** | **1 016 832 708,07 DZD** |
| المنتجات العملياتية الاخرى | 6 677 782,36 DZD | 5 596 567,27 DZD | 11 340 487,90 DZD |
| الاعباء العملياتية الاخرى | - 22 722 147,51 DZD | - 34 225 111,06 DZD | 27 004 776,73 DZD |
| المخصصات للاهتلاكات و المؤونات | - 439 536 004,79 DZD | - 261 212 679,98 DZD | 175 948 514,86 DZD |
| استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات | 6 011 427,01 DZD | 1 416 166,13 DZD | 177 114 562,96 DZD |
| **النتيجة العملياتية** | **1 071 951 150,79 DZD** | **691 533 739,26 DZD** | **1 002 334 467,34 DZD** |
| المنتوجات المالية | 13 733 702,17 DZD | 11 710 022,69 DZD | 14 490 360,36 DZD |
| الاعباء المالية | - 31 969 249,33 DZD | - 22 498 277,94 DZD | 22 647 544,78 DZD |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **النتيجة المالية** | **- 18 235 547,16 DZD** | **- 10 788 255,25 DZD** | **- 8 157 184,42 DZD** |
| **النتيجة العادية قبل الضرائب** | **1 053 715 603,63 DZD** | **680 745 484,01 DZD** | **994 177 282,92 DZD** |
| الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية | - 201 827 888,38 DZD | - DZD | |
| الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية | - 18 972 587,60 DZD | 12 368 813,34 DZD | 36 228 314,70 DZD |
| مجموع منتجات الانشطة العادية | 3 719 765 953,31 DZD | 2 658 608 048,40 DZD | 2 936 692 074,76 DZD |
| مجموع اعباء الانشطة العادية | - 2 886 850 825,66 DZD | - 1 965 493 751,05 DZD | 1 978 743 106,27 DZD |
| **النتيجة الصافية للانشطة العادية** | **832 915 127,65 DZD** | **693 114 297,35 DZD** | **957 948 968,49 DZD** |
| العناصر غير عادية- المنتوجات | - DZD | - DZD | |
| العناصر غير عادية- الاعباء | - DZD | - DZD | |
| **النتجة غير عادية** | **- DZD** | **- DZD** | |
| **النتيجة الصافية للسنة المالية** | **832 915 127,65 DZD** | **693 114 297,35 DZD** | **957 948 968,49 DZD** |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

### 2. التعليق و تحليل جدول حسابات النتائج :

ويمكن تحليله كما يلي:

- **انتاج الدورة:**

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن انتاج الدورة انخفض بقيمة 955578378.5 من سنة 2013 الى 2015 اي بنسبة 25.98% وهذا راجع الى الانخفاض الكبير في رقم الاعمال.

- **استهلاك الدورة:**

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ان استهلاكات الدورة انخفضت من سنة 2013 الى 2015 بقيمة 183862256.87 اي بنسبة 14.87% و هذا الانخفاض راجع الى الانخفاض في قيمة المشتريات.

- **القيمة المضافة للاستغلال:**

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة للاستغلال قد انخفضت من سنة 2013 إلى سنة 2015 بمقدار 775734121.63 أي بنسبة 31.57% وهذا يعود إلى الانخفاض في إنتاج الدورة.

- **الفائض الإجمالي للاستغلال:**

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن الفائض الإجمالي للاستغلال قد انخفض من سنة 2013 إلى 2015 بمقدار 504687385.65 أي بنسبة 33.16% وهذا راجع إلى الانخفاض في أعباء المستخدمين و الانخفاض في الضرائب والرسوم.

- **النتيجة العملياتية:**

نلاحظ ان هناك انخفاض النتيجة العملاتية لسنة 2015 مقارنة ب سنة 2013 بمقدار 69606683.45 اي بنسبة 6.49% و هذا راجع الى انخفاض الارادات العملية و انخفاض مخصصات الاهتلاك.

- **النتيجة المالية:**

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج أن النتيجة المالية للمؤسسة سالبة على مدار ثلاث سنوات المدروسة وهذا راجع إلى انخفاض الأرباح.

**الاستنتاج**:

إن النتيجة المالية السالبة التي لحقت بالمؤسسة على مدار الثلاث سنوات المدروسة تزيد من تأزم و تعقيد وضعية المؤسسة و كل هذا يعتبر تمهيدا لحدوث العجز المالي الكبير.

## المطلب الثاني: تحويل الميزانية المالية إلى ميزانية مختصرة

### أولا: تحويل الميزانية المالية لسنة 2013 إلى ميزانية مختصرة.

#### 1. تحويل الاصول:

تحويل الاصول الثابتة = التثبيتات المعنوية + التثبيتات العينية + التثبيتات الجاري إنجازها + التثبيتات المالية + الضرائب المؤجلة على الأصول.

الاصول الثابتة = 2579522.58 + 668751319.44 + 00 + 2442500 + 73061945.94 = 746835359.96.

الاصول الثابتة = 746835359.96

-الاصوال المتداولة = قيم الاستغلال + قيم جاهزة + قيم غير جاهزة

قيم الاستغلال = مخزونات = 1466713387.31

قيم جاهزة = الخزينة = 425841561.62

قيم غير جاهزة = الزبائن + المدينون الاخرون + الضرائب و ما شابهها.

قيم غير جاهزة = 3441699347.87 + 1091987315.47 + 170940.91 = 4533857604.25.

الاصول المتداولة = 1466713387.31 + 42584156.62 + 4533857604.25 = 6426412553.18

#### 2. تحويل الخصوم:

الاموال الخاصة = رأس المال المطلوب + احتياطات + فرق اعادة التقييم + النتيجة الصافية + محول من جديد + حسابات ما بين الوحدات

الموال الخاصة = 1187500000 + 1109770060.47 + 427898054.65 + 83463974.45 + 832915127.65 + 00 = 3641547217.22 .

الاموال الخاصة = 3641547217.22 .

الديون طويلة الاجل = قروض و ديون مماثلة + ديون اخرى + ضرائب مؤجلة + مؤونات الارباح.

الديون طويلة الاجل = 95092971.67 + 493645268.24 + 384854184.85 = 973562424.76 .

الديون طويلة الاجل = 973562424.76 .

الديون قصيرة الاجل = الموردون و الحسابات الجارية + الضرائب + ديون اخرى + الخزينة السالبة.

الديون قصية الاجل = 172538356.17 + 201892921.35.35 + 567511341.52 + 63495652.12 = 255813827.16 .

الديون قصيرة الاجل = 255813827.16.

**ثانيا: تحويل الميزانية المالية لسنة 2014 الى ميزانية مالية مختصرة.**

**1. تحويل الأصول:**

تحويل الاصول الثابتة = التثبيتات المعنوية + التثبيتات العينية + التثبيتات الجاري إنجازها + التثبيتات المالية + الضرائب المؤجلة على الأصول.

الاصول الثابتة = 687607.96 + 473271736.43 + 147861.00 + 2442500 + 85430759.28 = 563310664.67 .

الاصول الثابتة = 563310664.67.

الاصوال المتداولة = قيم الاستغلال + قيم جاهزة + قيم غير جاهزة.

قيم الاستغلال = مخزونات = 1093137316.33.

قيم جاهزة = الخزينة = 79385138.58.

قيم غير جاهزة = الزبائن + المدينون الاخرون + الضرائب و ما شابهها.

قيم غير جاهزة = 59798670.31 + 2529028.87 + 7822558.47 = 70150257.59 .

الاصوال المتداولة = 1093137316.33 + 79385138.58 + 70150257.59 = 124267212.5.

الاصول المتداولة = 124267212.5 .

**2. تحويل الخصوم:**

الاموال الخاصة = رأس المال المطلوب + احتياطات + فرق اعادة التقييم + النتيجة الصافية + محول من جديد + حسابات ما بين الوحدات.

الاموال الخاصة = 211470238.71 + 83934474.12 + 693114297.35 + 90491041.52 = 107901055.70 .

الديون طويلة الاجل = قروض و ديون مماثلة + ديون اخرى + ضرائب مؤجلة + مؤونات الارباح.

الديون الطويلة الاجل = 69355112.21 + 00 + 00 + 371643967.47 = 440999079.68 .

الديون طويلة الاجل = 440999079.68.

الديون قصيرة الاجل = الموردون و الحسابات الجارية + الضرائب + ديون اخرى + الخزينة السالبة

الديون القصيرة الاجل = 122678409.19 + 3788 +120739548.6 + 42552000 = 285973745.79.

الديون قصيرة الاجل = 285973745.79 .

**ثالثا: تحويل الميزانية المالية لسنة 2015 إلى ميزانية مختصرة.**

**1. تحويل الأصول:**

-تحويل الأصول الثابتة = التثبيتات المعنوية + التثبيتات العينية + التثبيتات الجاري إنجازها + التثبيتات المالية + الضرائب المؤجلة على الأصول.

1422382.54 + 341151518.04 + 2442500.00 + 65053221.20 = 410069691.78.

الأصول الثابتة = 410069691.78.

الاصوال المتداولة = قيم الاستغلال + قيم جاهزة + قيم غير جاهزة.

قيم الاستغلال = مخزونات = 975129165.41

قيم جاهزة = الخزينة = 52487127.13

قيم غير جاهزة = الزبائن + المدينون الآخرون + الضرائب و ما شابهها.

قيم غير جاهزة = 59236833.65 + 722001.69 + 1678263 = 61637098.34 .

**2. تحويل الخصوم:**

الاموال الخاصة = رأس المال المطلوب + احتياطات + فرق اعادة التقييم + النتيجة الصافية + محول من جديد + حسابات ما بين الوحدات.

الأموال الخاصة = 138087928.15 + 957948968.49 + (13646644.84-) + (112567490.56-) = 969822761.25 .

الأموال الخاصة = 969822761.25.

الديون طويلة الأجل = قروض و ديون مماثلة + ديون أخرى + ضرائب مؤجلة + مؤونات الإرباح.

الديون الطويلة الأجل = 48015076.13 + 265606131.08 = 313621207.21

الديون الطويلة الأجل = 313621207.21

الديون قصيرة الأجل = الموردون و الحسابات الجارية + الضرائب + ديون أخرى + الخزينة السالبة.

الديون القصيرة الأجل = 82473949.45 + 1311.00 + 132784131.11 + 619722.65 = 215879114.21 .

## المطلب الثالث: إعداد الميزانية المختصرة لثلاث سنوات وتمثيلها بيانيا

### أولا: إعداد الميزانية المختصرة

**جدول رقم(3-6):** الميزانية المالية المختصرة لسنة 2013

**الوحدة :** بالدينار الجزائري

| الاصول | | **الخصوم** | |
|---|---|---|---|
| البيان | المبالغ | البيان | المبالغ |
| الأصول الثابتة | 746835359.96 | الأموال الخاصة | 3641547217.22 |
| قيم الاستغلال | 1466713387.31 | الديون طويلة الأجل | 973562424.76 |
| قيم جاهزة | 425841561.62 | الديون قصيرة الأجل | 2558138271.16 |
| قيم غير جاهزة | 4533857604.25 | | |
| **المجموع** | 7173247913.14 | **المجموع** | 7173247913.14 |

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المالية

**جدول رقم(3-7) :** الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014

**الوحدة:** الدينار الجزائري

| | | **الخصوم** | |
|---|---|---|---|
| البيان | المبالغ | البيان | المبالغ |
| الأصول الثابتة | 563310664.67 | الأموال الخاصة | 1079010551.70 |
| قيم الاستغلال | 1093137316.33 | الديون طويلة الأجل | 440999079.68 |
| قيم جاهزة | 79385138.58 | الديون قصيرة الأجل | 285973745.79 |
| قيم غير جاهزة | 70150257.59 | | |
| **المجموع** | 1805983377.17 | **المجموع** | 1805983377.17 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية

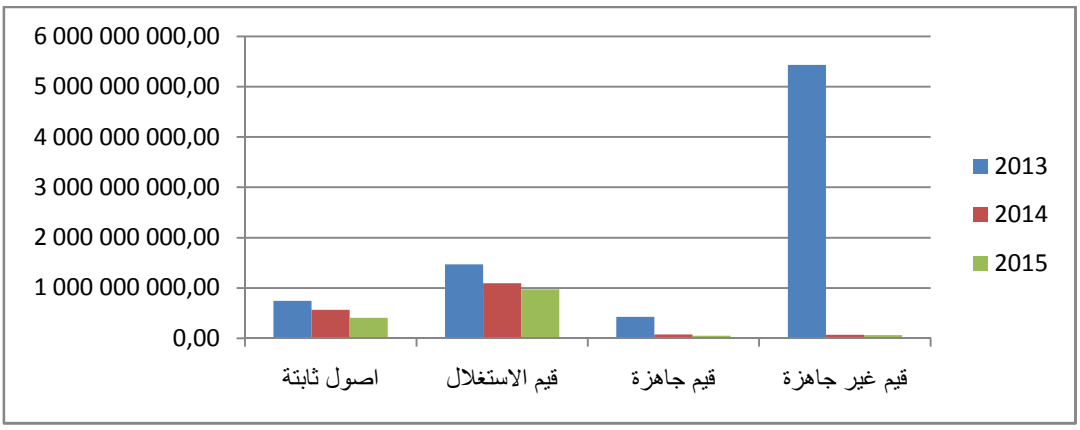
**جدول رقم (3-8):** الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015

**الوحدة:** الدينار الجزائري

| | | الخصوم | |
|---|---|---|---|
| البيان | المبالغ | البيان | المبالغ |
| الأصول الثابتة | 410069691.78 | الأموال الخاصة | 969822761.24 |
| قيم الاستغلال | 975129165.41 | الديون طويلة الأجل | 313621207.21 |
| قيم جاهزة | 52487127.13 | الديون قصيرة الأجل | 215879114.21 |
| قيم غير جاهزة | 61637098.34 | | |
| **المجموع** | 1499323082.66 | **المجموع** | 1499323082.66 |

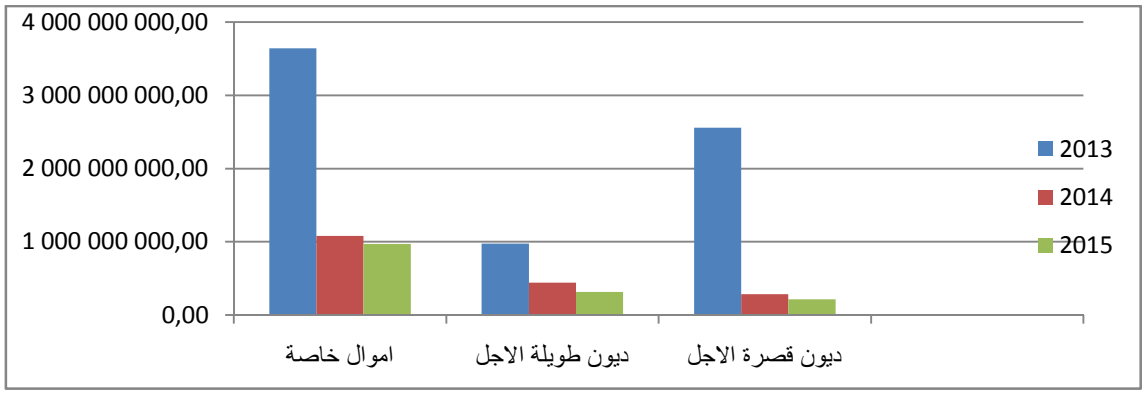
**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية

**الشكل رقم(3-11): تمثيل بياني لجهة الاصول للميزانية المختصرة 2015،2014،2013**




**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على أصول الميزانية المختصرة 2015،2014،2013

**الشكل رقم(3-12): تمثيل بياني لجهة الخصوم للميزانية المختصرة 2015،2014،2013**




**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على خصوم الميزانية المختصرة 2015،2014،2013

**التعليق عل الميزانية المالية المختصرة**

**1. الأصول الثابتة:**

من خلال هذا الجدول نقول ان الاصول الثابتة كانت في انخفاض مستمرمن سنة 2013 الى 2015 بمابلغ 746835359.95 و563310664367 و410069691.78 على التوالي و هذا يدل على أن المؤسسة غير مستقرة ماليا.

**2. قيم الاستغلال:**

نلاحظ أيضا ان هناك ايضا انخفاض بين سنة 2013 و2014 بمبلغين 1466713387.71 و 1093137316.33 لتنخفض فسنة الى مبلغ 975129165.41 2015 مقارنة بسنة الاساس 2013 و سنة 2014 و هذا راجع الى عدم التحكم في سياسات المخزون بشكل جيد و وجود مخزونات مكدسة في المخازن.

**3. القيم الجاهزة:**

نلاحظ انخفاض مسمتر في مبالغ القيم الجاهزة بين سنة 2015،2014،2013 وبقيم 425841561.62 و79385135.58 و52487127.13 على التوالي و هذا غير جيد للمؤسسة فيجب عليها تفادي تجميد الأموال.

**4. القيم غير جاهزة:**

الملاحظ من خلال جداول الميزانيات المختصرة للسنوات الثلاث ان هناك عدم ثبات في هذه القيم المقدرة ب 4533857604.25 و70150257.59 و61637098.34 على التوالي فشاهدت انخفاض مسمر هذا من اجل تحصيل الحقوق و هو امر جيد للمؤسسة.

**5. الأموال الخاصة:**

بانسبة للاموال الخاصة فهناك انخفاض كبير حيث بلغت المبالغ 3641547217.22، 1079010551.70، 969822761.24 و هذه الوضعية جد سيئة لان الاموال الخاصة في تدهور مستمر و هذا يعني ان المؤسسة تعتمد على ديون الطويلة الاجل في تمويل عجزها.

### 6. الديون طويلة الأجل:

نلاحظ أن هناك انخفاض بين سنة 2013،2014،2015 بمبالغ 973562424.75، 440999079.68، 313621207.21 فالمؤسسة لازلت تعتمد في تمويل عجزها على دط أ.

### 7. الديون القصيرة الاجل:

هذه الاخيرة عرفت ايضا انخفاض بين السنوات المدروسة ب 2558138271.16، 285973745.79، 1499323082.66 .

## المطلب الرابع: تحليل وتعليق على النسب والمؤشرات المالية

### أولا: التوازنات المالية

### 1. رأس المال العامل الدائم:

جدول رقم (3-9): رأس المال العامل الدائم

| البيان/السنوات | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| أموال دائمة – أصول ثابتة | 4615109641.98<br>746835359.96 | 1520009631.38<br>563310664.67 | 1283443968.45<br>410069691.78 |
| رأس المال العامل الدائم | 3868274282.02 | 956698966.71 | 873374276.73 |
| قيمة التطور | | -2911545315 | -2994900005 |
| نسبة التطور | | %-75.26 | %-77.42 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

نلاحظ ان هناك انخفاض متتالي في رأس المال العامل الدائم حيث انخفض في سنة 2014 ب 2911545315- و بعد هذا أخذ في انخفاض ملموس حتى أصبح يقدر بي 2994900005- في2015 و هذا راجع الى التدني الذي أخذته الأموال الدائمة بشكل متتالي مع التناقص في الأموال الثابتة، و لكن بنسبة اقل ، كما ان الأصول المتداولة اكبر من الديون القصيرة الأجل فيفي هذه الحالة يكون هناك فائض في السيولة في المدى القصير مما يعبر عن ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها بتاريخ استحقاقها لكن المؤسسة تتجه نحو العجز فعليها اتخاذ قرارات تصحيحية لتحقيق الاستقرار المالي.

### 2. رأس المال العامل الخاص:

جدول رقم (3-10): رأس المال العامل الخاص

| البيان/السنوات | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| أموال خاصة – أصول ثابتة | 3641547219.22<br>746835359.96 | 1079010551.70<br>563310664.67 | 969822761.24<br>41006391.78 |
| رأس المال العامل الخاص | 2894711857.26 | 515699887.03 | 559753069.45 |
| قيمة التطور | | -2379011970 | -2334985788 |
| نسبة التطور | | %-82.18 | 80.66%- |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

ما نلاحظه من خلال الجدول أن رأس المال العامل الخاص اخذ بانخفاض كبير في سنة 2014 و 2015 بي -2379011970 و-2334985788 هذا راجع إلى الانخفاض المستمر في الأموال الخاصة خلال السنوات المدروسة و هي وضعية غير مريحة للمؤسسة رغم ان ر-م-ع-خ موجب و هي تتمتع باستقلالية مالية.

### 3. احتياجات رأس المال العامل الدائم:

جدول رقم (3-11) : احتياجات راس المال العامل الدائم

| البيان/السنوات | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| احتياجات رأس المال العامل الدائم | 3505928372.52 | 919865828.13 | 1252025654 |
| قيمة التطور | | -2586062544 | -2253902718.5 |
| نسبة التطور | | %-73.76 | %-64.28 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

نلاحظ ان احتياجات رأس المال العامل الدائم موجب في كل الدورات وهذا يعني ان المؤسسة بحاجة الى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة.

## 4. الخزينة:

جدول رقم (3-12): الخزينة

| البيان/السنوات | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل الدائم | 3868274282.02<br>3505928372.52 | 956698966.71<br>919865828.1 | 873374276.73<br>1252025654 |
| الخزينة | 362345909.5 | 36833128.6 | 378651377.73- |
| قيمة التطور | | -325512770.9 | -740997287.2 |
| نسبة التطور | | %-8.98 | %-20.42 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

نلاحظ من خلال جدول الخزينة في سنة 2013،2014 أن قيمتها موجبة و تعتبر هذه الوضعية مريحة بالنسبة للمؤسسة كما نلاحظ أيضا أن هناك انخفاض في قيم الخزينة بين السنتين 2013،2014 و هذا راجع إلى الأموال المجمدة (فائض معطل) التي تحتفظ بها المؤسسة.

أما بالنسبة لسنة 2015 نلاحظ أن المؤسسة لديها عجز مالي نظرا لقيمتها السالبة و المنخفضة جدا ، و يعود هذا العجز الى عدم قدرة السيولة الجاهزة على مواجهة الديون قصيرة الأجل و هذا أمر ليس بالجيد للمؤسسة حيث هي تعاني من عجز مالي.

**الاستنتاج:**

ان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل في كل الدورات فالمؤسسة هنا تجمد جزء من مواردها وهذا يطرح مشكل الربحية (فائض معطل)، و على المؤسسة القيام بمعالجة التزاماتها كتعظيم قيم الاستغلال او تمديد آجال الزبائن للتسديد او شراء استثمارات.

## ثانيا: التحليل بواسطة النسب المالية

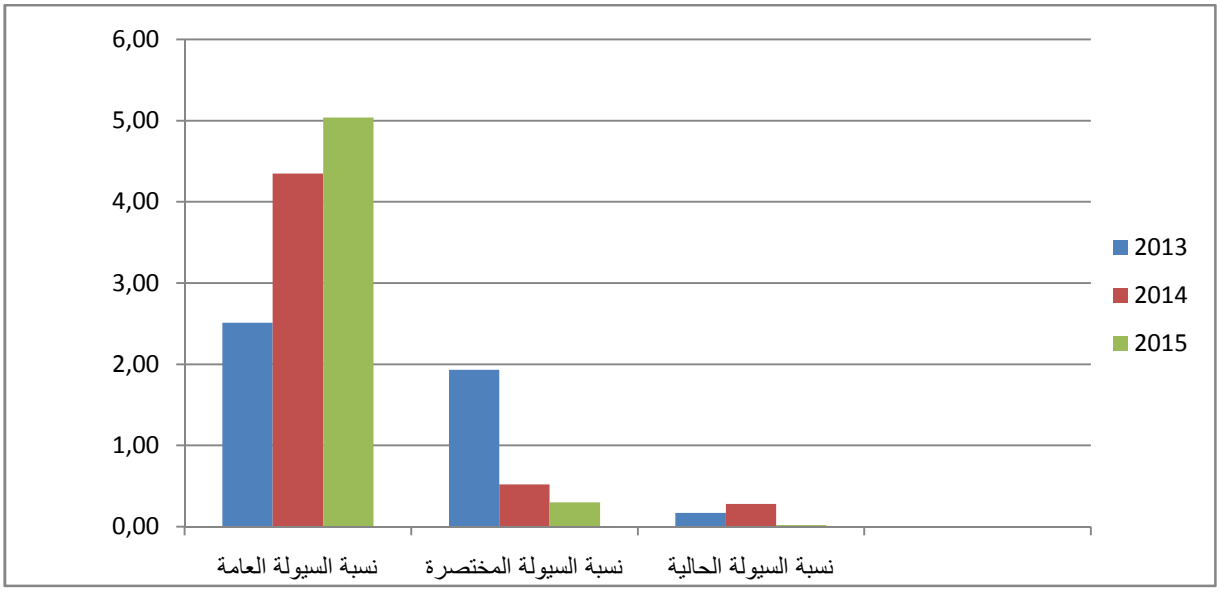
### 1. نسب السيولة:

جدول رقم (3-13): نسبة السيولة

| البيان | القانون | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|
| نسبة السيولة العامة | أ.م/د.قأ | 2.51 | 4.35 | 5.04 |
| نسبة السيولة المختصرة | ق.غ.ج+ق.ج/د.ق.أ | 1.93 | 0.52 | 0.30 |
| نسبة السيولة الحالية | ق.ج/دق.أ | 0.17 | 0.28 | 0.02 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

**شكل رقم(3-13): تمثيل بياني لنسب السيولة لسنوات 2015،2014،2013**




**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على جدول نسب السيولة.

التعليق:

- **نسبة السيولة العامة:**

نلاحظ ان نسبة السيولة العامة أكبر من 1 وهذا يدل على أن المؤسسة تملك سيولة تستطيع بها مواجهة د.ق.أ بصفة جيدة ، وهنا رأس المال العامل يكون موجب.

- **نسبة السيولة المختصرة:**

الملاحظ هنا ان هذه النسبة كانت أكبر من 1 في سنة 2013 ثم اصبحت اصغر من 1 في سنة 2014،2015 على التوالي و يمكن هنا ان تواجه الخزينة صعوبة خاصة اذا كان وقت الديون القصيرة الاجل أقل من المدة التي يجب فيها تحويل القيم المتداولة الى قيم جاهزة.

- **نسبة السيولة الحالية:**

نلاحظ ان هذه النسبة شهدت ارتفاع خلال سنة 2014حيث كانت في 2013 تقدر ب 0.17% وهي نسبة منخفظة و لا تنتمي الى المجال 0.20%،0.30% لتصبح في 2014 0.28% و هذا يدل على ان المؤسسة تستطيع الوفاء بلتزاماتها اما في سنة 2015 شهدت انخفاض كبير وصل الى 0.02% فالمؤسسة لم تتفادى تجميد الاموال في السنة الاخيرة.

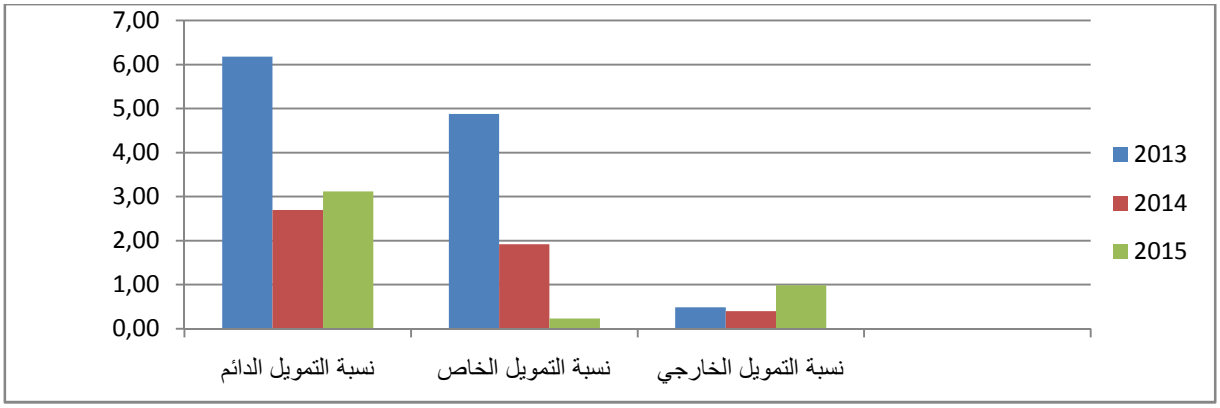
**2. نسب التمويل:**

جول رقم (3-14) يوضح نسب التمويل لسنة 2013،2014،2015

| البيان | القانون | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|
| نسبة التمويل الدائم | أ.د/أ.ث | 6.18 | 2.70 | 3.12 |
| نسبة التمويل الخاص | أ.خ/أ.ث | 4.88 | 1.92 | 0.23 |
| نسبة التمويل الخارجي | مج.ديون/مج.الاصول | 0.49 | 0.40 | 0.99 |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات المؤسسة

**شكل رقم (3-14): تمثيل بياني لنسب التمويل لسنة 2015،2014،2013**




**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءا على بيانات السابقة

**التعليق :**

- **نسبة التمويل الدائم:**

من خلال النتائج نلاحظ إن نسبة التمويل الدائم مرتفعة جدا خلال سنة 2013 حيث قدرت بي 6.18% و هذا يعني إن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة مع وجود فائض في الاموال الدائمة، و انخفضت في السنتين المتاتليتين الى 2.70 و 3.12 على التوالي وهي نسب اكبر من 1 و هذا يدل على ان المؤسسة قامت بتوظيف أموالها المعطلة.

- **نسبة التمويل الخاص:**

من خلال الجدول نلاحظ ان النسب في 2013 و 2014 اكبر من 1 فالأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة مع وجود أموال غي مستغلة في سنة 2013 أما بالنسبة لسنة 2015 فانخفضت النسبة لتصل ال 0.23 و هي أصغر من 1 وهذا يدل على تغطية جزئية للأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة أي أن المؤسسة عاجزة عن تغطية كل الأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة.

- **نسبة التمويل الخارجي:**

نلاحظ ان هذه النسبة كانت في سنة 2013 و 2014 اقل من 0.5 اي المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية لكن أرفعت في سنة 2015 لتصل الى 0.99% و هذا يدل عن الاعتماد الكلي للمؤسسة على الأموال

الأجنبية لتغطية أصولها و حتى جزء من الأموال الخاصة مما يعني ان المؤسسة ليست مستقلة و هي وضعية جد صعبة من حيث المديونية.

من خلال دراستنا لهذا المبحث و الذي بين مختلف رؤوس العاملة و النسب المالية و تطوراتها من سنة الى أخرى اتضح لنا أن المؤسسة مشبعة بالديون ما يؤكد أن معظم الاستثمارات مغطاة بالديون خاصة في سنة 2015 و هذا ما يفسر وجود الخزينة سالبة في سنة 2015 و هي وضعية غير مريحة للمؤسسة و هذا يعني ان سيولة المؤسسة في حالة غير مرضية ، و من ناحية المديونية فالمؤسسة في حالة صعبة جدا و هي نقطة ضعف المؤسسة، وإليكم أسباب العجز المالي في المؤسسة:

- المؤسسة لديها ديون كثيرة وهو ما يؤكد الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسة مما يفقدها الاستقلالية في اتخاذ القرار.
- صعوبة تحصيل حقوقها المالية و هذا ما يفسر انخفاض النقدية لها.
- عدم التحكم في سياسات المخزون بشكل جيد و وجود محزونات مكدسة (فائض معطل).
- سلبية الأموال الخاصة و اعتماد المؤسسة على الديون الطويلة الأجل في تمويل استخداماتها.
- انخفاضات الإيرادات و التي أدى إلي ظهور النتيجة المالية في ج.ح.ن سالبة على مدار جل السنوات.
- عدم فعاليتها في استخدام الأصول.
- الانخفاض المستمر للأموال الخاصة و الأصول الثابتة.
- انخفاض المبيعات نظرا لانخفاض الإنتاج.
- النتيجة المالية سالبة على مدى عدة دورات استغلال و هذا يشكل خطر مالي على المؤسسة و على دورة حياتها.
- تدهور نسبة السيولة في الخزينة و تدهور قيمة الخزينة بالنسبة إلى إجمالي رأس المال العامل.

**الحلول المقترحة:**

- تمويل كل الاستخدامات بموارد مالية لها نفس القيم ونفس المدة.
- تحقيق فائض في الموارد الدائمة عن الاستخدامات الثابتة ويسمى هذا الفائض برأس المال العامل.
- يجب ان يكون رأس المال العامل كاف لتغطية الاحتياجات الدورية للاستغلال هذه الأخيرة تسمى باحتياجات رأس المال العامل.

- الحفاظ على التوازن المالي على مرور الزمن.
- التحكم في مستوى الديون برفع نسبة الأموال الخاصة للتقليل من الخطر المالي و الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار.
- التخلص من المخازن المكدسة بطريقة محكمة.
- الرفع من رأس المال العامل أو التخفيض من احتياجات رأس المال العامل أو الاثنين معا.
- ينبغي على المؤسسة إعادة النظر في سياسة التعامل مع الزبائن و الموردين حتى تجعل مدة تحصيل حقوقها أقل من مدة تسديد الديون القصيرة الأجل و هذا لتوفير الأموال الجاهزة.

**خلاصة:**

بعد القيام بدراسة معمقة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال وتحليلنا لكل من الميزانية المحاسبية المفصلة على مدار ثلاث سنوات وكذلك تحليل النتيجة المالية المحصلة في كل سنة وتحليل نسب التمويل ونسب السيولة وكذا المؤشرات المالية وتفسير هيكل الميزانية المالية للسنوات الثلاث وتحليل الميزانية المالية لكل سنة لاحظنا أن المؤسسة تعاني من مديونية خاصة بالديون الطويلة الأجل التي كشفتها الميزانية المالية، وعدم تحكم المؤسسة في تسيير تكاليفها وتكديس المخزونات وتدني قيمة الاستثمارات، هذا عاد سلبا على النتيجة المالية للمؤسسة والخزينة في سنة 2015.

فالمؤسسة تعاني من عجز مالي، لذا على المسئولين التحرك و القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذا العجز من اجل إخراج المؤسسة من هذه الوضعية المحرجة، سواء بالقيام بعملية التطهير المالي، أو إعادة هيكلة المؤسسة، أو مخطط التصحيح الداخلي قبل دخولها مرحلة الخوصصة.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

إن الناظر والمحلل للاقتصاد الوطني يلاحظ أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرت بعدة فترات مختلفة كل فترة ميزتها وصاحبتها ظروف اقتصادية وسياسية مختلفة، وباعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء وبيع، بغية تحقيق الأهداف التي أو جدت من اجلها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، فهي تعتمد على مجموعة من الموارد لكي تستطيع مزاولة نشاطها لتتفادى مرحة العجز والإفلاس وبالتالي انتهائها.

كذلك المؤسسة العاجزة ليست فقط التي تعاني من مشاكل مالية وإنما هي أيضا تترقب صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية، كصعوبة ظروف التموين والإنتاج، ضعف النشاط وكثرة الاضطرابات ويستند رأي الكثير من الاقتصاديين إلى أسباب اقتصادية وإدارية كسوء إدارة الإنتاج والتسويق وتوظيف الأموال وهذا ما أثبتته صحة الفرضية أن لطبيعة التنظيم الذي تتميز به المؤسسة العمومية الاقتصادية دور في حدوث عجزها المالي وتدهور نشاطها الاقتصادي.

ومن جهة أخرى فإن العجز الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية لم يبدأ مؤخرا بل من السبعينيات أين كان الاقتصاد الوطني يمر بسوء التسيير واحتكار القطاع العمومي إلى جانب المشاكل التقنية والمالية وكذا عدم ملائمة سياسات وتقنيات التمويل المنتهجة الذي كانت تعتمد عليها المؤسسات العمومية الاقتصادية (التمويل البنكي) الذي أدى إلى مديونية المؤسسات، حيث أدي كل هذا إلى انتهاج مجموعة من الإصلاحات مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي كانت تبحث في كل مرة إعطائها دفعا لتحسين أدائها الاقتصادي إلا أن وضعيتها سرعان ما تعود لتسوء من جيد إلى المشاكل نفسها والتي هي ناتجة عن أسباب عدة رأسها الجانب التسييري المتأثر بطبيعة النظام المنتهج، وهذا ما أثبتته صحة الفرضيتين، أن لسياسة التمويل دور كبير في في عجز المؤسسة الاقتصادية، وأن فشل الإصلاحات يعود في كل مرة إلى عدم ملائمة الشروط التي تعيش فيها المؤسسة.

من خلال ما سبق، وعن طريق الدراسة التي قمنا بها، فإننا نتوصل إلى **النتائج التالية**:

- المؤسسة عبارة عن كيان اقتصادي، يجمع بين عناصر إنتاج مختلفة، ينتج عنها سلع أو خدمات معينة، بالاعتماد على مصادر تمويل مختلفة قد تحصل إما من الخارج كالقروض أو عن طريق التمويل الذاتي أو الأموال الخاصة، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة تختلف باختلاف المكان والزمان الذي توجد فيهما المؤسسة.

- إن عجز المؤسسات الاقتصادية يعود إلى مجموعة من الأسباب المترابطة والمتشابكة فيما بينها، وقد تتعلق هذه الأسباب بالمؤسسة كسوء التسيير على مستوى الإنتاج، التموين والتسويق، أو سياستها المالية، كما قد ترجع إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة كضعف الأنظمة الإقتصادية المالية والنقدية، أو تأثير الظروف الخارجية.
- إن طبيعة التنظيم الذي كانت تتميز به المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، قد ساهمت فعلا في عجز المؤسسات الاقتصادية وتدهورها، إذ أن عجز المؤسسات العمومية الإقتصادية في أغلبه عجز في التنظيم، وهو عجز دائم تسبب في شلل وعرقلة الإنتاج. وهو راجع لضعف التأطير، وعدم العقلانية في توزيع المهام وفي أنظمة التسييير، فبالرغم من دخول المؤسسة العمومية مرحلة الاستقلالية إلا أن أجهزة التسيير الجديدة نادرا ما غيرت طرق عملها.
- إن الطبيعة العمومية لملكية أغلب عوامل الإنتاج، والدور الثلاثي للدولة والمتمثل في مالك مسير وقوة عمومية، منعت المؤسسة العمومية من الاشتغال كمؤسسة حقيقية تسعى لتحقيق الفعالية الاقتصادية، حيث تعتبر الإنتاجية والمردودية المالية هي معايير ثانوية.
- إن لسياسة تمويل المؤسسة دور كبير في عجزها، حيث أنه في بداية نشأتها لم يكن لها الحق في التمويل الذاتي، الأمر الذي أدى إلى اللجوء للتمويل البنكي الذي أدى إلى تفاقم مديونيتها، ومع منح قابلية التمويل الذاتي للمؤسسات، لم تعد هذه الأخيرة قادرة على تحقيق نتائج إيجابية تمكنها من ذلك.
- إن الضعف الذي يشهده القطاع المصرفي وغياب أسواق مالية نشطة، لم يفتح المجال لتوفير مصادر تمويل إضافية، وتقنيات عمل جديدة.
- تعاني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من عدة قيود تمنعها من التطوير، كعدم ملاءة النظام الجمركي والجبائي والمالي، بالإضافة إلى تناقض أهداف المؤسسة مع السياسة العامة للدولة.
- إن فشل الإصلاحات التي قامت بها الحكومة في كل مرة، يعود إلى عدة جوانب، كعدم التنسيق بين مختلف الإصلاحات الإقتصادية (المصرفية والجبائية والجمركية...مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية)، بالإضافة إلى عدم الصرامة في التنفيذ وتأخر الإصلاحات، مع عدم المراقبة في التطبيق. كما يساهم عدم توعية وتحسيس مختلف الأعوان من عمال ومسيرين بأهمية الإصلاحات وطرق تنفيذها، في ضعف إنتائجها.

ومن أجل ضمان بقاء وإستمرارية الإقتصادية وتجنبها لخطر الإفلاس ينبغي الأخذ بالإقتراحات التالية:

- تشجيع الشراكات الأجنبية، من خلال وضع التحفيزات الملائمة، حتى تتمكن المؤسسات المحلية من الإستفادة من تقنيات الإنتاج الجديدة والتكنولوجية المتطورة.
- ضرورة الأخذ بالنماذج الكمية المطورة كأداة علمية فاعلة لقياس العجز المالي ، والتنبؤ به والعمل على تطوير التحليل المالي من خلال التحليل الكمي للبيانات حتى يتسنى للمؤسسة معرفة الوضع الحالي والتنبؤ بالمستقبل، فيتسع لها اتخاذ الإجراءات المناسبة لتلاقي حدوث العجز، أو إتخاذ الحلول لمعالجة مشاكل العجز لديها.
- أن تقوم الجهات الحكومية الرسمية والنقابات والاتحادات بعقد ندوات ودورات مستمرة للقائمين على المؤسسات من جهة لتوعيتهم بمفهوم وأنواع العجز المالي وأثره على المؤسسات والمحاسبين والماليين ومن جهة أخرى لتدريبهم على كيفية استخدام أساليب التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسة.
- يحتاج موضوع التنبؤ بفشل المؤسسات الاقتصادية إلى مزيد من البحث لتأصيله وتبقى الممارسة الميدانية وترسيخه.
- وأخيرا، التنسيق بين مختلف الإصلاحات الاقتصادية، حتى تكون لها مردودية اكبر.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## 1. باللغة العربية

- **الكتب:**

1/ناصر دادي عدون، **أقتصاد مؤسسة**، دارالمحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر1998.

2/عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2003.

3/ إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2000.

4/ عبد اللطيف بن أشنهو، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) )**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

5/ القزويني شاكر، **"محاضرات في اقتصاد البنوك"**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992

6/ لطرش الطاهر، **"تقنيات البنوك"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000

7/ محسن أحمد الخضيري، **الديون المتبعثرة : الظاهرة ، الاسباب ، العلاج** ، ايتراك للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، مصر ،1996

8/ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار العامة المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.

9/محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم، لبنان ، الطبعة الأولى 2002.

- **المذكرات:**

1/درحمون هلال ، **المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005 .

2/ زياني سفيان، أثرالعجز المالي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم القتصادية، تخصص علوم مالية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2014.

3/ قطّاف ليلى، **"إشكاليّة تطوّر المؤسّسة العموميّة الاقتصادية في الجزائر"**، مذكرة ماجستير، كلّية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999/1998.

4/ موساوي نور الدين، **واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسات العمومية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2004/2003 جامعة الجزائر.

5/ فريحة نشيدة، **"التمويل الداخلي للاستثمارات العمومية المنتجة في الجزائر"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1997/1996.

6/ بن طلحة صليحة، **"الجهاز المصرفي الجزائري وتمويل المؤسسة العمومية"**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997/1996.

7/ بوزعرور عمار، **"دور الجهاز المصرفي من منظور الإصلاحات الاقتصادية الكلية"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998.

8/ نسيلي جهيدة، **أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

9/ امغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة الاقتصادية عن طريق البورصة**، مذكرة ماجستير، نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر2003.

10/ كسري مسعود، **تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر**، مذكرة ماجستير فرع جامعة الجزائر، جوان 1999.

- **المجلات والدوريات:**

1/ د.ياسين العايب ،**تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.**مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد7 ،جامعة قسنطينة، 2012.

2/ فديل و اخرون ،**"ميزانية الشركات وسياسة الاقتصاد الكلي "**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 32، العدد 03، واشنطن سبتمبر 1999.

3/ أحمد شقير، **"سياسات التسوية الهيكلية، محاولة لحصر محتواها الاقتصادي والاجتماعي وأساسها النظري"**، مجلة العمل والتنمية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، الجزائر، العدد9 2000.

- **التقارير والبحوث والملتقيات :**

1/ الشريف ريحان وآخرون، **الفشل المالي فلي المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في ملتقي دولي، يومي 21-22 اكتوبر 2012، جامعة منثوري قسنطينة، 2012

2/ الغطاء المالي المخصص للتصحيح الداخلي للمؤسسات حسب قطاع النشاط سنة 1995 .

3/ التقرير السنوي لبنك الجزائر 1990.

4// المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول من سنة 2004"**، الدورة العامة العادية 25، ديسمبر 2004.

5/ الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول من سنة 2003"**، الدورة العامة العادية 23، ديسمبر 2003.

6/ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، **"إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية: عناصر من أجل فتح نقاش اجتماعي"**، الدورة السادسة عشر، نوفمبر، 2000.

- **القوانين والمراسيم والجرائد:**

1/المرسوم التنفيذي رقم 91-74 المؤرخ في 1991/03/16، والمتعلق بإعادة شراء الخزينة للديون المترتبة على المؤسسات العمومية.
2/ جريدة صيدال الصادرة عن مجمع صيدال العدد 8 ، الجزائر اوت،1999
3/ جريدة داخلية ثلاثية تصدر من طرف بيوتيبك ، مجمع صيدال ، 2004
4/ جريدة صيدال الصادرة عن مجمع صيدال ، العدد 08 أوت 1999
5/ جريدة أخبار صيدال العدد 22 جانفي ، فيفري 2006

**2. باللغة الاجنبية:**

***Les Ouvrages :**

1. M.MARCHESNAY et C.FOURCADE, **gestion de la PME/PMI** , ed NATHAN, Paris, 1997.
2. M.DARBELET et autres, « ***Economie d'entreprise*** », Ed fourcher, PARIS ,1994.
3. Ahmed Bouyacoub, **La gestion de lentreprise industrielle publique en Algérie**, volume 1 , office des publication universitaires, Algérie, 1987.
4. Sid Ali Boukrami, **Forme de marché et politique de l'entreprise**,OPU,1982.
5. A. BRAHIMI, « ***l'économie Algérienne*** », OPU, Algérie, 1991.
6. H.BENISSAD, « **Algérie : Restructuration et reformes économiques 1979 -1993** », OPU, Alger.
7. BOUZIDI Abdelmadjid, « ***les années 90 de l'économie Algérienne*** », Ed ENAG, ALGERIE, 1999 .

8. John argenti, **predicting accountancy**, Februry, New York 1986.
9. C. MARMUSE, « **stratégie de redressement d'entreprise** » ed Vuibert, Paris, 1990
10. Jean François GAIGNE, **Dynamique de redressemnt d'entreprise et d'organisation** , paris, 1986.
11. Altman ,E,I, on **corporatif Financial distrais and bankruptcy**, John wiley and sons ,new York , 1993.
12. Argentin John, **corporatif collapse the causes and symptômes**, John wiley and sons ,new York , 1976 .
13. Abdoun ,R, (4tre et 1 tre 1999) Kun bilan du programme de stabilisation économique en Algérie (94-98) ,les cahier su CREAD , Alger n 46/47.
14. Abdelhakim lamier :gérer l'entreprise algérienne en économie de marche , Alger , 1990.
15. Mustapha FARIS (ouvrage collectif), « **les relations banques entreprises** »
16. A.AFIR , « **La problématique du plan de redressement des entreprises publiques** » économie, N° 21, APS, Alger 1995.
17. MOUKRANE Mouloud, « **Conjoncture de l'activité économique 1993** », Economie, N°17, APS, Alger 1994.
18. Hamid ,K, **comment diagnostique et redresse une entreprise** , Edition rissola ,Alger, 1995.

19. Benachenhou ,M, (ouvrage collectif)**, l'entreprise et la banque,O.P.U.alger**, 1994.

***Mémoires et thèses* :**

1. DEBBOUB Youcef, « **Régularisation des investissements dans le secteur d'état industriel et réformes économiques en Algérie : 1970/1990** », thèse de doctorat d'état, université d'Alger, 1990.
2. Abdelkrim HARCHAOUI, «**Analyse dynamique de l'équilibre et des modes de financement de l'entreprise nationale** », Mémoire de Magistère, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université d'Alger, 1989.
3. Y. débout :régulation des investissements dans le secteur d'état industriel et reforme économique en Algérie ,thèse de doctorat d'état ,université d'Alger , 1990.

***Les revues :***

1. A.CHAREF, A.BOUZIDI, « **L'entreprise publique en Algérie »**, La revue de CENEAP N:1, Alger, Mars 1985.
2. Terbâche , m , le système de financement de l'économie l'économie Edition A.A.P.S ,Alger ,n 37 ,oct 1996
3. A.afir , **la problématique du plan de redressement des entre prises publiques , in revue économie** ,Ed APS , n 21 , février 1995.
4. Mouri ,A ,**pour une gestion rationnelle des E ,P,E, l'actuel ,A,A,P,S ,Alger** , 21 , nov-dec 1994 .

***Les rapports, Séminaires et études :***

1. BENHLIMMA Ammour, « Le système bancaire algérien : textes et réalités », ed Dahleb, Alger, 1996.
2. Banque d'Algérie, « **Rapport 2002, évolution économique et monétaire en Algérie** », Juin 2003 .

3. Ministère de l'économie ,circulaire n 91 -02 du 28 aout 1991 , portant l' assainissement financier des entreprises.
   Djérid m, (ouvrage collectif), assainissement redressement des entreprises publiques in l'entreprise et la banque.
4. Banque d'Algérie, **situation financière et perspectives a moyen terme de la république algérienne** ,éditée par la B.A, Alger ,1990.
5. Groupe SAIDAL ,Rapport de Gestion.

# الملاحق