

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص: مالية مؤسسات

الموضوع

نور الإدارة المالية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة الأجر الأحمر - برج صباط - Eurl Toiati

تحت إشراف الأستاذة:

حداد نرجس

من إعداد الطلبة:

✚ غواري مريم.
✚ لحسانة جهيدة.

السنة الجامعية: 2011-2012



>> وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ <<

سورة التوبة الآية: 105

يقول عماد الدين الأصفهاني في بعض ما كتبه"..
"إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا
لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو
ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء
النقص على جملة البشر"..
..

شكر وعتقان

نشكر الله العظيم رب العرش الكريم ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه ومجده، على توفيقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

وإتماما لذلك، كما أخبر بذلك خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعنا ونحن ننهي إعداد هذا البحث إلا بجزيل شكرنا وامتناننا إلى:

والدانا الكريمين - حفظهما الله-؛

الأستاذة المشرفة حداد نرجس، على كل إرشاداتها ونصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة؛

كل من ساهم من قريب أو من بعيد على انجاز وإتمام هذا العمل، ولو بدعاء وابتسامة صادقة.

وأخيرا نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة مسبقا على تفضلهم بإثراء هذا العمل.

فوارى مريم
احسانك حبيبة

الإهداء

فإننا نود أن نذكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

أولاً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

ثانياً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

ثالثاً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

رابعاً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

خامساً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

سادساً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

سابعاً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

رابعاً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

خامساً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

سادساً: نود أن نشكر
الذين قد ساهموا في
تطوير هذا المشروع
والتعاون معهم في
تحقيقه.

جريدة



الفهرس

الإهداء

شكر وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة.....أ

الإشكالية.....ب

فرضيات الدراسة.....ب

مبررات اختيار الموضوع.....ب

أهمية الموضوع.....ج

أهداف الموضوع.....ج

منهجية الدراسة.....ج

تقسيمات الدراسة.....ج

صعوبات الدراسة.....د

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها

تمهيد.....02

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....03

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....03

أولا- صعوبة وضع تعريف.....03

ثانيا-المعايير المتحركة في صياغة التعريف.....04

ثالثا-تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....07

المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....08

أولا-خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....08

ثانيا-أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....11

المطلب الثالث: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية.....13

أولا-أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....13

ثانيا-دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية.....14

الفهرس

- المبحث الثاني: أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....17
- المطلب الأول: أدبيات التمويل.....17
- أولا- مفهوم التمويل.....17
- ثانيا- أهمية التمويل.....17
- ثالثا- مخاطر التمويل.....18
- المطلب الثاني: الأساليب التقليدية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....19
- أولا- التمويل الذاتي.....19
- ثانيا- الاقتراض من البنوك التجارية.....22
- المطلب الثالث: الأساليب المستحدثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....26
- أولا- رأس المال المخاطر.....26
- ثانيا- التمويل التأجيري.....27
- ثالثا- حاضنات الأعمال.....28
- المبحث الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري..32
- المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....32
- أولا- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....32
- ثانيا- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....33
- المطلب الثاني: هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....35
- أولا-وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....35
- ثانيا-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.....36
- ثالثا-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.....38
- رابعا-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.....93
- خامسا- صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.....39
- المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تجاوزها..40
- أولا- العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....40
- ثانيا- إجراءات حل العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....46

الفهرس

47 خلاصة الفصل
 الفصل الثاني: الإدارة المالية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
49 تمهيد
50 المبحث الأول: الإدارة المالية
50 المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وموقعها من الهيكل التنظيمي
50 أولا- مفهوم الإدارة المالية
51 ثانيا- موقع الوظيفة المالية من الهيكل التنظيمي
51 ثالثا- أهمية الإدارة المالية
52 المطلب الأول: مجالات الإدارة المالية ووظائفها
52 أولا- مجالات الإدارة المالية
53 ثانيا- وظائف الإدارة المالية
58 المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى
58 أولا- علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى
60 ثانيا- المدير المالي في المؤسسة الاقتصادية
64 ثالثا- أهداف الإدارة المالية
66 المبحث الثاني: البيئة التنافسية
67 المطلب الأول: تحليل لبيئة التنافسية
67 أولا- تهديدات الداخلين الجدد
69 ثانيا- شدة المزاومة
71 ثالثا- تهديدات المنتجات البديلة
71 رابعا- قوة تفاوض الزبائن
73 خامسا- قوة تفاوض الموردين
74 المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية
74 أولا- تعريف التنافسية
76 ثانيا- مؤشرات التنافسية

الفهرس

- 77.....المطلب الثالث: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية.
- 78.....أولا-تعريف الميزة التنافسية.
- 79.....ثانيا-محددات الميزة التنافسية.
- 82.....ثالثا-إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة.
- 83.....المبحث الثالث: الوظيفة المالية وأثرها على تنافسية المؤسسات.
- 83.....المطلب الأول: علاقة الإدارة المالية بالبيئة الخارجية والتنافسية.
- 86.....المطلب الثاني: دور هيكل التمويل و المفاضلة بين مصادر التمويل في تحقيق التنافسية.
- 86.....أولا- اختيار هيكل التمويل الأمثل وصفاته.
- 87.....ثانيا-العوامل المحددة لاختيار مصدر التمويل المناسب.
- 90.....ثالثا-المفاضلة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- 91.....المطلب الثالث: تأثير التمويل على تنافسية المؤسسات.
- 91.....أولا- تأثير التمويل على تكلفة الإنتاج.
- 92.....ثانيا- تأثير التمويل على تميز المؤسسة.
- 94.....خلاصة الفصل
- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول مؤسسة الأجر الأحمر-برج صباط-
- 96.....تمهيد.
- 97.....المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.
- 97.....أولا- التعريف بالمؤسسة.
- 97.....ثانيا: طبيعة ونشاط الوحدة.
- 98.....ثالثا-أهداف المؤسسة.
- 97.....المطلب الأول: النشأة والتطور.
- 99.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ودراسة فروع.
- 99.....أولا: الهيكل التنظيمي.
- 101.....ثانيا: دراسة فروع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 102.....المطلب الثالث: تشخيص نقاط قوة وضعف المؤسسة.
- 102.....أولا: خبرة الوحدة.

الفهرس

102.....	ثانيا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.
103.....	ثانيا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.
103.....	المبحث الثاني: دور الوظيفة المالية في تعزيز المركز التنافسي.
103.....	المطلب الأول: مسؤوليات المدير المالي ومصادر تمويل المؤسسة.
103.....	أولا – مسؤوليات المدير المالي.
106.....	ثانيا- مصادر تمويل المؤسسة والمفاضلة بين قرارات التمويل.
106.....	المطلب الثاني: مصادر تمويل المؤسسة والمفاضلة بين قرارات التمويل.
106.....	المطلب الثالث: دور الإدارة المالية في تحقيق نجاح المؤسسة.
106.....	أولا – حجم المبيعات بالمؤسسة.
108.....	ثانيا- رقم أعمال المؤسسة.
111.....	خلاصة الفصل.
112.....	الخاتمة العامة.
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
33	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد 2004	01
34	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي	02
51	موقع الوظيفة المالية من الهيكل التنظيمي	03
67	قوى التنافس الخمس.	04
79	محددات الميزة التنافسية	05
84	الإطار الشامل للإدارة المالية في المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية والتنافسية	06
100	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأجر الأحمر	07
107	منحى رقم الأعمال مؤسسة الأجر الأحمر في سنة 2010	08
109	منحى تغير رقم الأعمال مؤسسة الأجر الأحمر من سنة 2007 إلى 2010	09

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
08	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن القانون الجزائري بعد 2001.	01
32	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .	02
34	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي	03
81	نطاق التنافس	04
107	حجم المبيعات مؤسسة الأجر الأحمر لسنة 2010	05
108	رقم أعمال مؤسسة الأجر الأحمر من سنة 2007 إلى 2010	06

المقدمة:

عرف العالم تغيرات كبيرة في مجالات متعددة سياسية، اقتصادية، تكنولوجية وغيرها، أثرت ولا تزال تؤثر في معظم اقتصاديات الدول، سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وإن كانت بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التغيرات الجديدة أصبح من الضروري انتهاز استراتيجيات تسمح بتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات، الشيء الوحيد الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم من أهم القطاعات التي تشغل اهتمام الكثير من الحكومات والمنظمات الدولية، باعتبارها وسيلة مناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات النامية بصفة عامة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على أن تكون محركات استثمارية رائدة في التنمية، وإن كانت تحتاج إلى إتباع سياسات صارمة وتطوير وتشجيع مستثمرين للتقليل من العوائق التي قد تواجهها، حتى تصبح جزءا أساسيا في الاقتصاد المحلي.

وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة، فهي أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية، خاصة في ظل التحديات التي طرحها النظام الاقتصادي العالمي، وما طبعته من تحولات على أكثر من صعيد، فبالرغم من صغر حجم هذه المؤسسات في بدايتها إلا أنها قادرة على تحقيق وفورات داخلية وخارجية على نحو يدفع بقدراتها التنافسية إلى الأعلى ويزيد من إمكانيتها على التوسع والنمو. ومن المعلوم أن التحدي اليوم لا يكمن فقط في بناء قدرات تنافسية تحقق للمؤسسات التفوق التنافسي، لأنه في حقيقة الأمر بناء ميزات تنافسية لا يتم بمعزل عن المنافسين وعن التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، فالموقع التنافسي أصبح جديناميكي، ولا يمكن امتلاكه أو الحصول عليه بالمطلق، حيث أن عوامل النجاح الحقيقية أصبحت جد متغيرة وهو ما يشكل التحدي الكبير والحقيقي أمام هذه المؤسسات.

والتفوق التنافسي يتطلب ضرورة الإنفتاح على البيئة الخارجية وجمع المعلومات منها باعتبارها أساس بناء واتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي لكسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مرموقة في السوق وتدعيم قدرتها التنافسية، تحتاج لرصد المحيط التنافسي للوقوف عند إمكانيات المنافسين، وتوفير التمويل اللازم لها الذي يعتبر من أهم قرارات الإدارة المالية داخل المؤسسة، والذي يعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تمويل مشاريعها من أفضل المصادر وبأقل تكاليف وفي الوقت المناسب.

← الإشكالية:

على ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة جاءت كمحاولة نهدف من خلالها للإجابة عن الإشكالية التالية: ما هو دور الإدارة المالية في تدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي أساليب وطرق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- إلى أي مدى يساهم تسيير الموارد المالية في الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

← فرضيات الدراسة:

مع تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة، وازدياد حدة المنافسة بين هذه المؤسسات نطلق في هذا الإطار من الفرضيات التالية:

- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور بالغ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - يقتصر دور الإدارة المالية على توفير التمويل اللازم لسير نشاط المؤسسة؛
 - يساهم التسيير الفعال للموارد المالية من خلال اتخاذ القرارات التمويلية المناسبة والمفاضلة بين مصادر التمويل المتاحة في تحقيق ربحية المشروع و تعظيم ثروة المؤسسة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي أمثل.
- ◀ مبررات اختيار الموضوع:

سبب اختيارنا لهذا الموضوع نابع أساسا من الإحساس بالدور الفعال للإدارة المالية التي نراها حلقة أساسية لتحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمكانة التي تطمح إليها وكذلك:

- حداثة الموضوع خاصة في واقعا المدروس؛
- الفضول المعرفي للتعرف على الموضوع؛
- سعي الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتأقلم مع عوامل البيئة المتغيرة.

◀ أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال خاصة وأنها تعد اللبنة الأساسية لبناء الاقتصاد وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تعيش على ضغط التنافس، وذلك بالكشف على دور مصدر هام وهو التمويل الضروري لتحقيق البقاء والاستمرار.

◀ أهداف الموضوع:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها؛
- التعرف على أبعاد العلاقة بين الإدارة المالية والتنافسية؛
- محاولة إسقاط محتويات الجانب النظري على الواقع وتسليط الضوء على الجهود التي تقوم بها مؤسسة الأجر الأحمر – برج صباط – للحصول على مزايا تنافسية.

◀ منهجية الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال بحثنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحديد عناصر المشكلة، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع للوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر البحث، كما استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، رسائل ماجستير ودكتوراه، محاضرات، ملتقيات أو عبر الانترنت.

◀ تقسيمات الدراسة:

من أجل الوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة وتحليلها، تم تقسيمها إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا مختلف أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين اشتمل المبحث الثالث على مكانة هذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري.

الفصل الثاني: الإدارة المالية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفيه تطرقنا إلى ماهية الإدارة المالية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد اشتمل على تحليل البيئة التنافسية، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى الوظيفة المالية وأثرها على تنافسية المؤسسات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجمع الأجر الأحمر- برج صباط - واشتمل على مبحثين، المبحث الأول يتناول تقديم عام حول مجمع الأجر، والمبحث الثاني شمل دور الإدارة المالية في تعزيز المركز التنافسي.

← صعوبات الدراسة:

يتعرض أي بحث علمي لعدة صعوبات وعراقيل، وبذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد هذا البحث، من أجل تفادي الوقوع فيها مستقبلا عن طرق مثل هذه المواضيع. وتتمثل هذه الصعوبات أساسا في مايلي:

← قلة المراجع المتعلقة بجوهر موضوع الدراسة؛

← صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع، وخاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي، إذ يصعب الحصول عليها في الواقع العملي؛

← صعوبة توضيح تأثير الإدارة المالية على تنافسية المؤسسة.

تمهيد:

تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيزا واسعا وحيويا في الاقتصاد القومي، حيث تشكل نسبة كبيرة من مجموع الكيانات الاقتصادية المختلفة، وتلعب دورا مهما في تهيئة فرص العمل وامتصاص البطالة، وفي وطننا وفي ظل التحولات الاقتصادية المعتمدة في الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص لان يلعب دوره الريادي في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبح لهذه المشروعات دورا متميزا في بناء وتطوير ومعالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية.

ونظرا لأهمية هذه المؤسسات كان لا بد لها من مصادر تمويلية تقوم عليها و هو ما أدى بالجزائر إلى خلق هيئات مختصة في هذا المجال لتوفير التمويل الأنسب لها. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تحمل عبارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مضمونها مفهوم الحجم، لذلك يمكن التفرقة بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة وأخرى كبيرة، من خلال معايير كمية متعلقة بالحجم؛ تمكّن من الحصول على نتائج محدّدة بسهولة، وكذا معايير نوعية تسمح بإبراز خصائص كل نوع من المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي وبين المهتمين بأمر هذه المؤسسات، ذلك لأنه من الصعوبة بما كان وجود تعريف محدد ودقيق

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الآراء التي طرحت بشأن تحديد مفهوم واضح لهذا النوع من المؤسسات¹.

أولاً- صعوبة وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثمة صعوبة كبيرة لوضع تعريف موحد لهذه المؤسسات يكون مقبولاً ومرضياً لمختلف الاتجاهات الاقتصادية، فهذه الصعوبة تكمن أساساً في تحديد الفروقات الجوهرية بينها وبين المؤسسات الكبيرة نظراً للتداخل الموجود بينها، ويمكن إجمال هذه الصعوبات فيما يلي²:

1- التطور اللامتكافئ لقوى الإنتاج في مختلف الدول: لذلك فإن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر تبعاً لدرجة النمو الذي بلغته الدولة ومدى الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج، ولذلك لا تحبذ منظمات الأمم المتحدة العاملة في هذا المجال توحيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من منطلق أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية قد تكون كبيرة في دول أخرى مثل الجزائر.

2- تغير مدلول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وقت لآخر: لأنه دائم التغير كقطاع ديناميكي، ذلك أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة إلى أخرى مما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة التي توظف (200) عامل كبيرة في فترة معينة، قد تصبح صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة.

3- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي: إن اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسات ضمن القطاع الصناعي أو التجاري أو الزراعي يعكس الاختلاف الموجود بين تلك المؤسسات، حيث نجد ونستخدم عدداً من العمال ويفرض تنظيمها الداخلي وتوزيع المهام بما يعني تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات، بينما تلك النشاطات ضمن القطاع التجاري فتتطلب أصولاً متداولة وتستخدم عدداً من العمال أقل من تلك المؤسسات الصناعية ولا يتطلب تنظيمها الداخلي الذي يتميز بالبساطة توزيعاً كبيراً للمهام والوظائف.

4- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: إن تفرغ النشاط الاقتصادي ضمن قطاع معين إلى فروع اقتصادية مختلفة، سيترتب عنها اختلاف واضح بين المؤسسات من حيث حجم استثماراتها وكثافة اليد العاملة، مما يعني أنه يمكن اعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في الحديد والصلب كمشروع متوسط أو كبير الحجم في الصناعات الغذائية أو النسيجية وذلك بحسب حجم الاستثمارات و عدد العمال، وعليه فاختلاف فروع النشاط الاقتصادي ضمن قطاع معين يشكل صعوبة أمام تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً- المعايير المتحركة في صياغة التعريف

على الرغم من توافق الآراء حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الاختلاف لا يزال قائماً حول تحديد مفهومها، هذا ما جعل أغلب الدراسات والبحوث في هذا المجال تعتمد على جملة من المعايير للوصول إلى تعريف دقيق وموحد لهذه المؤسسات، وهي تنقسم إلى معايير كمية وأخرى نوعية³:

1-المعايير الكمية: يمكن اختصارها فيما يلي:

¹- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي-إدارة مالية-دروس وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 397.
²- لخاف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر-" أطروحة دكتوراه دولة، علوم اقتصادية، الجزائر، 2004، ص 03.
³- لطيف عبد الكريم، "واقع وأفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسات الإصلاح"، ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2003، ص 03.

أ- **معيار العمالة:** ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير شيوعاً في تحديد حجم المؤسسة ومن ثم التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، وذلك نظراً للسهولة التي تكشف عملية قياس الحجم بواسطته خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي نتيجة توفر البيانات بصفة دورية ومستمرة وتستخدم في أغراض كثيرة، كما يتميز هذا المعيار بدقة المقارنة بين المؤسسات الصناعية التي تنتج أنواعاً متشابهة من السلع ذات المستوى من الفن الإنتاجي¹.

ب- **معيار راس المال المستثمر:** يعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المشروعات على مقدار راس المال المستثمر في المشروع وهكذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً لهذا المعيار فلا يتجاوز راس مالها المستثمر في المشروعات حداً أقصى، وهذا الحد يختلف باختلاف الدول التي تتواجد فيها وذلك يعود لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدول، وتبعاً لمدى الوفرة والندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة².

ج- **معيار حجم المبيعات:** ويعتبر حجم المبيعات من معايير تصنيف المشروعات، ويعد مقياساً صادقاً لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ويستعمل هذا المعيار بصورة كبيرة في الـ.و.م.أ و أوروبا، حيث تصنف المشروعات التي تبلغ مبيعاتها المليون دولار سنوياً فأقل من المشروعات الصغيرة، أما في الوطن العربي فهي أقل شيوعاً في الاستخدام، ويعتبر هذا المعيار أكثر ملائمة للمشاريع التجارية منه من الصناعية³.

د- **معيار كمية أو قيمة الإنتاج:** يعطي البعض أهمية لمعيار أو قيمة الإنتاج أو كميته ومستوى جودته للفرقة بين المشروعات الصغيرة، والمتوسطة والكبيرة الحجم، وطبقاً لهذا المعيار تحدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المشروعات التي تتصف بصغر وتوسط إنتاجها من حيث الكمية والقيمة نظراً لارتباطها بأسواق صغيرة الحجم، يتصف غالبية المستهلكين فيها بانخفاض مستويات دخولهم، وعلى عكس المشروعات الكبيرة حيث تتصف هذه الأخيرة بالإنتاج الواسع وتجاوز أسواقها الأسواق المحلية والإقليمية.

و- **معيار الطاقة الإنتاجية:** وهذا المعيار يكون فعالاً في المقارنة بين المشروعات التي تكون فيها طبيعة المنتج موحدة كصناعة السكر والإسمنت، ولكن في مشروعات تتعدد فيها أشكال المنتج كالنسيج مثلاً، فإن الطاقة العينية للمعدات لا تعتبر مقياساً دقيقاً للحجم⁴. ويمكن القول أن كل معيار من المعايير الكمية التي يبقى ذكرها يختلف يختلف الأخذ به من دولة إلى أخرى، بحسب مستوى التقدم الاقتصادي والإنتاجي والسكاني.

2- **المعايير النوعية:** إن استعمال المعايير الكمية وحدها لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير كافي بصورة دقيقة، فلهذا نحتاج إلى مجموعة من المعايير المكملة وهي المعايير النوعية، وهي تنقسم إلى:

أ- **معايير الملكية:** ومن خلاله يمكن التفريق بين المؤسسات العمومية والخاصة وبين المؤسسات الفردية والجماعية، ونلاحظ أن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا

1- هيا جميل بشار، "التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 25.

2- نبيل جواد، "إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 200، ص 30.

3- هيا جميل بشار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4- المرجع نفسه، ص 28.

الحالي يعود أغلبها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال حيث أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية¹.

ب- معيار المسؤولية: إن المسؤولية المباشرة النهائية للمالك الذي يكون في كل الحالات يكون هو صاحب القرارات داخل المؤسسة له تأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون المسؤول يشرف شخصيا على المسؤوليات الإدارية والمالية والاجتماعية، وهي مهام يشرف عليها عدة أشخاص في المؤسسات الكبيرة، وهذه الخاصية تفسر حاجة المؤسسات إلى المعرفة الفنية، التسويقية والمالية.

د- معيار السوق: يمكن معرفة حجم المؤسسة استنادا إلى علاقتها بالسوق فعموما إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو إنتاج سلمي وعلاقتها بالسوق هي علاقة عرض وطلب للمنتجات أو الخدمات، وتتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه المؤسسات على السوق، فهي تكون كبيرة كلما كانت هيمنتها على السوق أقرب إلى الاحتكار.

و- طبيعة وسائل الإنتاج: يتوقف حجم المؤسسات على استخدام الآلات في الإنتاج، فبعض المؤسسات تحتاج لإنتاج سلعها إلى وحدات كبيرة في العمل ووحدات صغيرة نسبيا من راس المال (سلع استهلاكية).

ثالثا- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى وفقا لاختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، كما ويختلف التعريف وفقا للهدف منه وهل هو للإغراض الإحصائية أم للإغراض التمويلية أو لأية أغراض أخرى².

1- تعريف البنك الدولي: البنك الدولي يعتمد تعريفا للمشروعات الصغيرة بانها التي يعمل بها حتى 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 03 مليون دولار، والمشروعات المتناهية الصغر حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار³.

2- تعريف الأمم المتحدة: وفقا لمصادر مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة يتم تعريف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها من 20 إلى 100 فرد، والمتوسطة التي يعمل بها من 101 إلى 500 فرد، أيضا قسم تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى فئة الشركات الصغيرة والتي يعمل بها 100 عامل فأقل، وفئة الشركات المتوسطة التي يعمل بها من 100 إلى 1000 عامل⁴.

¹- عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الودودي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 92.

²- مسعداوي يوسف، التجارب "الدولية في مجال تأطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص70.

³- المرجع نفسه، ص71.

⁴- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار للدول العربية لعام 2005، الكويت، يونيو 2006، ص75.

3- تعريف منظمة العمل الدولية: تعرف منظمة العمل الدولية الصناعات الصغيرة بأنها تلك الصناعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال، والصناعات المتوسطة التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 يعد صناعات كبيرة¹.

4- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أما في الجزائر فقبل ديسمبر 2001 لم يكن لديها تعريف لهذه المؤسسات بل اكتفت بتعريف خاص بوزير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، بحيث عرفها كالتالي: "تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل وحدة إنتاج للسلع أو الخدمات التي لها تسيير مستقل و عدد عمالها يكون ما بين 8 و 300 يد عاملة دائمة"، وبقي هذا التعريف شاملا وعموميا إلى غاية 2001/12/12 تاريخ إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سمح هذا القانون بمنح عدة تعاريف لهذه المؤسسات، بحيث أن المعيار المشترك هو استقلالية المؤسسة في التسيير².

فالمؤسسة المتوسطة هي التي تشغل ما بين 50 و 250 يد عاملة ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 02 مليار دينار ومجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار، وتعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 يد عاملة، بحيث لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، وتعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من يد عاملة واحدة إلى غاية 09 أشخاص ويكون رقم أعمالها أقل من 20 مليون دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية 10 مليون دينار.

انطلاقا من هذا التعريف نستنتج أن تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعتمد على ثلاثة معايير كما هو موضح في الجدول التالي³:

جدول رقم (01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن القانون الجزائري بعد 2001.

نوع المؤسسة	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال (دج)	مجموع الحصيلة السنوية (دج)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	من 01 إلى 20 مليون دج	من 01 إلى 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 20 إلى 200 مليون دج	من 10 إلى 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 إلى 02 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر: المواد 04 و 07 من القانون التوجيهي رقم 18/01 المتعلق بترقية المؤسسة المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة الرسمية رقم 77، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 26.

المطلب الثاني: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا- خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى، كما تجعلها خيارا سياسيا جذابا و سنتعرض في هذا المطلب لأهم هذه الخصائص⁴:

¹ - عبد الرحمان يسري أحمد، "تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1977، ص 17.
² - فاطمة الزهراء عبادي، "مقومات تحقيق التميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر-"، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007، ص 26.
³ - معطى الله خير الدين، كواحية يمينية، "إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، قالمه، 2006، ص 761.
⁴ - فويغ ناديه، "إنشاء وتطوير لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية - حالة الجزائر-" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 20.

1- الملكية المحلية : في كثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسات ص و م، أشخاصا يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

2- الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل: نظرا لصغر حجم رأس المال المستثمر، نجد أن صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي، وهذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك، وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي، وهذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعماله، كما أن المستثمرين الخارجيين لن يخاطروا بأموالهم إذا لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك، وإذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب، وهذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب:

◀ عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة.

◀ عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

3- تلبية طلبات المستهلكين : تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض وذلك بتوفير السلع والخدمات البسيطة منخفضة التكلفة، في حين نجد أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف، لهذا فإن المؤسسات ص و م تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة وهذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع والخدمات.

4- التدقيق في الإبداع والاختراع: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الكثير من الأحيان على الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.¹

5- فعالية الموارد البشرية والمادية : تشكل المؤسسات ص و م، معبئا فعالا للموارد البشرية والمادية، فهي تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار، الذين يبحثون عن استثمار أموالهم، عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف، بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم، وكذا الخطة العامة للمؤسسة تبين الخطوط العريضة والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلد في القطاعات المختلفة كالتكنولوجيا وغيرها، ومن الدوافع الأساسية للتطور التكنولوجي نجد المنافسة الشديدة، التي تمر بها سوق المنتجات، وكذا سوق التكنولوجيا وغيرها.

6- إقامة تكامل أنسب للإنتاج: يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية، حيث أن المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق، ولكي يتم تغطية هذا النقص هناك مستثمرون يقطنون في تلك

¹ - راجح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص42.

المناطق، يقومون بإنشاء مؤسسات ص و م، متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب وبكمية محدّدة حسب الطلب، وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص.¹

7- الميزة الخاصة للخدمات المقدمة: تربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقات قوية مع عملائها، تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي تعكس رغبة الإدارة في تحسين الخدمات المقدمة، وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية وترتبط هذه الميزة بكفاءة موظفيها وقدرتهم على مواجهة المخاطر إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

8- سهولة الانتشار والتأسيس: تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجم رأس مالها وسهولة إنشائها، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها بما فيها دراسات الجدوى، كما أنها تتميز بسهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج من كمائن ومعدات، وانخفاض إجراءات تكوينها وانخفاض المصروفات الإدارية وسهولة تصميم هياكلها التنظيمية.²

ثانيا - أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قطاع غير متجانس حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وأهم هذه المعايير نجد:

1- تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعتها:

يمكن تقسيم قطاع م ص و م على أساس طبيعتها إلى ثلاث مستويات³ :

المشروعات الموجهة للمعيشة .

◀ المؤسسات المصغرة.

◀ المؤسسات الصغيرة.

أ- ففي المستوى الأول: عادة ما يعمل صاحب النشاط دون أن يعتبر نفسه مستثمرا ودون أن يعتبر نشاطه نشاطا استثماريا ولكن كل الجهود تكون موجهة لمجرد البقاء والمعيشة كـ بعض الصناعات المنزلية والحرفية ، وهؤلاء يتم مساعدتهم عادة عن طريق برامج تنمية محلية ذات طبيعة شاملة ،وتهدف المشاريع التي تدخل في هذا المستوى إلى تلبية الحاجات الأساسية .

ب- أما المستوى الثاني : فهو يقترب من المستوى الأول في كونه يستخدم العمل العائلي وينتج منتجات تقليدية وقد يستعين ببعض اليد العاملة خارج أفراد العائلة وتعتبر هذه الصفة صفة تميزه بشكل واضح عن المستوى الأول كما أنه يتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالإعمال الخاصة به .

ج- أما المستوى الثالث : فان أصحابه عادة ما يفهمون معنى الاستثمار وهم مستعدون لاستثمار أموال أو مواد أولية أو مهارات ، كما أن لديهم الإمكانيات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية الاستثمار وهؤلاء يمكن مساعدتهم عن طريق العمل على تحديد قطاع وتوسيع

1 - بوسهين أحمد وآخرون، " إستراتيجية العنقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها مع الإشارة إلى حالة الجزائر- " مداخلة ضمن الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، يومي 27-28 أفريل 2008، ص16.

2 - عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص12.

3 - قويق نادية، مرجع سبق ذكره، ص12

أشكال جديدة ومتطورة من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة وتعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير .

2- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها:

يمكن تقسيم المؤسسات ص و م على أساس طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية:

◀ مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية؛

◀ مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة؛

◀ مؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

أ- **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** حيث يركز نشاط المؤسسات ص و م المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية¹:

◀ المنتجات الغذائية؛

◀ تحويل المنتجات الفلاحة؛

◀ منتجات الجلود والأغذية والنسيج؛

◀ الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته .

ب- **مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:** يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات ص و م المختصة في :

◀ تحويل المعادن؛

◀ المؤسسات الميكانيكية والكهربائية؛

◀ الصناعة الكيماوية والبلاستيك؛

◀ صناعة مواد البناء؛

◀ المحاجر والمناجم.

ج- **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات ص و م لذلك فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا ومتخصصا جدا حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة انطلاقا من قطع الغيار المستورد .

3- تصنيف المؤسسات على أساس أسلوب تنظيم العمل بها:

ترتب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل بحيث يمكننا التفريق بين نوعين من المؤسسات:

◀ المؤسسات المصنعة؛

◀ المؤسسات غير مصنعة.

أ- **المؤسسات المصنعة:** حيث يدخل في هذا النوع من المؤسسات كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة وهو يختلف عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و من حيث درجة إشباع أسواقها.

¹- بلحمدي سيد علي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة - حالة الجزائر- " رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص15

ب- **المؤسسات غير مصنعة:** وتجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، ويعتد الإنتاج العائلي أقدم شكل من حيث التنظيم، أما النظام الحرفي فيقوم به شخص أو عدة أشخاص، ويكون في الغالب يدوي وذلك بإتباع سلع حسب طلبات الزبائن.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية

أولاً- أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرمي إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها¹:

◀ ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية ، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، و كذا إحياء أنشطة و التخلي عنها لأي سبب كان.

◀ استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، و من خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالبة الاجتماعية في مجال الشغل.

◀ إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة و هو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.

◀ يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في الأماكن النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية و تميم الثروة المحلية، و إحدى وسائل الاندماج و التكامل بين المناطق.

◀ يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة و المتفاعلة معها و التي تشترك في استخدام نفس المدخلات.

◀ تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

◀ تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها و مستخدميهها، كما تشكل مصدراً إضافياً لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات و الضرائب المختلفة.

◀ تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم و العائلي.

ثانياً- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في تحقيق التنمية وذلك من خلال:

1- دورها في التنمية الاقتصادية:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في الاقتصاديات الوطنية عن طريق:

أ- **تدعيم الكيانات الكبرى:** فاعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة أكبر على البحث والتطوير، وتركزها في القطاعات فائقة التطور جعل منها مصدراً أساسياً لتقديم خدمات كبيرة وغير عادية للكيانات الاقتصادية العملاقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات المتخصصة في إنتاج السلع المعمرة كالسيارات والأجهزة المنزلية، أو التي تقوم بإنتاج المعدات الأساسية كالمعدات الصناعية والزراعية....، فهي تعتمد أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزويدها بالقطع والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي، وغياب هذه المؤسسات يؤثر سلباً على

¹- حسين عبد المطلب الأسرج، "مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر"، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 229، القاهرة، أكتوبر 2006

المكاسب التي تحققها الكيانات الكبرى، لذا تسعى هذه المؤسسات الكبرى إلى جذب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانبها.¹

ب- **تحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً:** تلعب الصناعات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية لما لها من خصائص ومزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي والتوطن في جميع أقاليم الدولة، وإزالة الفوارق بينها فهي ببساطة تساهم في إعادة توزيع السكان بين الأرياف والمدن، وخلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية، والحفاظ على البيئة في المدن الكبرى على وجه الخصوص.

ج- **دورها في زيادة الصادرات والتقليل من الواردات:** تعاني معظم الدول النامية من وجود عجز في الميزان التجاري، ويمكنها أن تواجه هذا العجز عن طريق زيادة حجم الصادرات وخفض حجم الواردات، وذلك من خلال توفير سلع تصديرية قادرة على المنافسة، أو توفير سلع تحل محل تلك التي يتم استيرادها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها تنمية الصادرات في العديد من المنتجات إما عن طريق التصدير المباشر أو من خلال تكاملها مع المؤسسات الكبيرة، حيث تزود الأولى الثانية بأجزاء أو سلع نصف مصنعة تستخدمها للمنتج النهائي، وذلك بأسعار تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق الخارجية.²

د- **المساهمة في خلق القيمة المضافة وجذب الاستثمارات الأجنبية:** حيث ارتفعت نسبة مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في كافة الدول العربية من حوالي 2.26 مليار دولار عام 1980 إلى 40 مليار دولار عام 1992 محققة نمو جيد معتبر، كما زادت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية من حوالي 2.6 % عام 1980 إلى حوالي 6.10 % سنة 1993 .

هـ- **تنمية المنافسة:** إن تواجد المشروعات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بدرجة أعلى بالمنافسة في الأسواق لأن تواجدها يكون بأعداد كبيرة وفي نفس القطاع ولنفس المنتج وبذلك تكون المنافسة حادة على مستوى التكاليف، الجودة، الأسعار، الابتكار والتجديد.³

2- دورها في التنمية الاجتماعية:

يأتي دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية من خلال دورها في التنمية الاقتصادية، فلا يمكن التحدث عن التنمية الشاملة بمعزل عن أحدهما، حيث أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتلازمان ويتكاملان.

ويمكن إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية فيما يلي:

أ- **تدعيم دور المشاركة الوطنية في التنمية:** تعد هذه المؤسسات أحد وسائل تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد الوطني لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية، ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار فيها، كما أنها لا تجذب رؤوس الأموال الأجنبية، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية، وتساهم في إعداد الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي من الحرفيين.

1- ليلي لولاشي، "التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA، وكالة بسكرة"، شهادة ماجستير علوم اقتصادية، تخصص نفوذ وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 57.

2- فتحي السيد عبده، أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 71.

3- عبد الرحمان يسري أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ب- **المساهمة في التشغيل**: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعاً في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة، فقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الكبيرة، أي أنها تتطلب استثمارات أقل لكل فرصة في المتوسط عن المؤسسات الكبيرة¹.

ج- **خفض معدلات البطالة والفقر**: تحقيق التوزيع العادل للدخل، فبانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المدن يمكن من جعل النشاط الاقتصادي قريباً من الأعداد الهائلة من الأفراد والتخفيف من حدة الفقر في المناطق النائية والريفية، وتقليل الفروق القائمة بين المناطق الحضرية والمناطق الداخلية، وبين القطاع التقليدي والقطاع الحديث الذي يؤدي الانفصال بينهما في بعض الحالات إلى حد الازدواجية في بنية الاقتصاد الوطني ككل.

إن الانتشار الجغرافي الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدرتها على تحقيق عدالة التنمية الجهوية مرجعه أن هذه المؤسسات تتمتع بمرونة أكبر من غيرها في اختيار أماكن توطنها فهي تتطلب القليل من خدمات البنية التحتية وعلى الأخص في النشاطات التقليدية، وقادرة على تصريف إنتاجها في الأسواق الصغيرة المجاورة، ومتطلباتها تكون عادة محدودة، فضلاً عن أنها قادرة على الإفادة من المناطق التي تتركز فيها كميات محدودة من المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك تهتم هذه المؤسسات بالمرأة العاملة نظراً لدورها الفعال في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع طبيعتها مما يزيد من دورها في تكوين الدخل، إضافة إلى تشجيعها على البدء بإنشاء مشاريع صغيرة تقودها بنفسها لتساهم بذلك في بناء الاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلجأ المؤسسة إلى مصادر تمويل لتغطية كل احتياجاتها المالية سواء من مصادرها الذاتية أو الخارجية، فهي تبحث عن التمويل الذي يحقق لها التكاليف المنخفضة إلى أقصى حد ممكن، وقبل التطرق إلى مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجدر التطرق إلى ماهية التمويل.

المطلب الأول: ماهية التمويل

أولاً- تعريف التمويل

تختلف وجهات نظر الباحثين في تقديم تعريف للتمويل، إلا أنهم يجمعون على أن التمويل يعني: " توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع و تطوير مشروع خاص و عام"². كما يعرفه البعض على أنه: " إمداد المشروع بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها"³.

1- صفوت عبد السلام عوض الله، "اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية"، دار النهضة العربية، 1993، ص 41.

2- محمد توفيق ماضي، " تمويل المشروعات"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1992، ص 20.

3- طارق الحاج، " مبادئ التمويل"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 22.

و من خلال هذين التعريفين نستخلص ما يلي:¹

- 1 – التمويل خاص بالمبالغ النقدية و ليس السلع و الخدمات؛
- 2 – أن يكون التمويل بالمبالغ المطلوبة لا أكثر و لا أقل؛
- 3 – الغرض الأساسي للتمويل هو تطوير المشاريع الخاصة أو العامة؛
- 4 – أن يقدم التمويل في الوقت المناسب ، أي في أوقات الحاجة إليه.

ثانيا- أهمية التمويل

لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية و تنموية يتبناها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده، و تتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها و المتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية و ذلك حسب احتياجات و قدرات البلاد التمويلية . و مهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو و تواصل حياتها، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع، و من هنا نستطيع القول أن التمويل له دور فعال في تحقيق سياسة البلاد التنموية و ذلك عن طريق:

- 1 – توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها:
 - توفير مناصب شغل جديدة تؤدي على القضاء على البطالة؛
 - تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد؛
 - تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة.

2 – تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم (توفير السكن، العمل...).

ثالثا- مخاطر التمويل

قد تواجه المؤسسات أثناء عملية تمويل مشاريعها عدة مخاطر تكون سببا في تعطيلها أو سببا في زيادة تكاليف الإنجاز ، و التي تتبناها المؤسسة من قبل ، و تنقسم هذه المخاطر عموما إلى ثلاثة أنواع:²

1 – من ناحية السلع الموجودة في المخازن أو المواد الأولية ، فهي معرضة بطبيعة الحال إلى الاختلاس أو الإتلاف بسبب طول مدة تخزينها و عدم طلبها من الزبائن أو بسبب وقوع حريق داخل المخزن...، كل هذا يعتبر بمثابة أخطار مادية تؤثر بشكل كبير على الإيرادات المالية للمؤسسة، بحيث تنخفض هذه الإيرادات جراء هذه الأخطار المذكورة.

2 – إن التسيير الجيد للمؤسسات يسمح بتحقيق الأهداف المتوقعة مستقبلا أو حتى الوصول إلى نتائج أفضل ، و من ثم فإن سوء التسيير من طرف مسيري المشروع يتسبب في تعطيل مدة إنجازه ، و تحمل المؤسسة تكاليف إضافية غير مرغوب فيها ، و تعتبر أخطاء التسيير بمثابة الأخطار الفنية.

3 – النوع الثالث من المخاطر هو المخاطر الاقتصادية التي تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:

أ- خطر عدم كفاية الموارد اللازمة لإتمام المشروع و التي تتسبب في توقف العمل، و في نفس الوقت ارتفاع تكاليف الإنجاز، و يمكن أن نذكر على سبيل المثال تسديد أجور العمال المتوقفين عن العمل...

1- المرجع نفسه، ص 23.

2- محمد شفيق حسين الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، "أساسيات الإدارة المالية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 21.

- ب- خطر تدهور حجم الطلب على المنتج النهائي أي انخفاض رقم الطلبيات على الإنتاج التام الصنع للمؤسسة ، و يعود ذلك إلى عدة أسباب منها¹:
- سوء التقدير لرغبات و احتياجات المستهلكين بسبب نقص الخبرة و قلة المعلومات؛
 - المنافسة الكبيرة في السوق؛
 - وجود نقص في السلعة المنتجة، أي السلعة المنتجة لا تعمل أو لا تكون صالحة إلا بوجود سلعة مكملتها لها.
- وبالمقابل هناك عدة طرق تسمح للمؤسسة بتفادي أو تخفيض هذه المخاطر منها:
- وضع احتياطات و مخصصات من الميزانية لمواجهة أي خطر محتمل؛
 - فيما يخص سوء التقدير لرغبات و متطلبات المستهلكين ، فإنه بالإمكان مواجهته عن طريق الإنفاق على بحوث و دراسات التسويق؛
 - التأمين ضد أخطار السرقة و الحريق و غيرها من المخاطر، وذلك لدى مؤسسات التأمين.

المطلب الثاني: الأساليب التقليدية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً- التمويل الذاتي

نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، و تتمثل أساساً في التمويل الذاتي، و يعرف على أنه إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها ، و هذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة، هذه النتيجة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران مورداً داخلياً للمؤسسة وهما الإهلاكات و المؤونات.

إن مبلغ النتيجة الصافية المحصل عليها في نهاية الدورة المالية و التي تكون أحد عناصر التدفق النقدي الصافي ليست نهائية أو تحت تصرف المؤسسة النهائي لأنها سوف توزع على الشركاء ، ولهذا فالمقدار الذي تستطيع المؤسسة أن تتصرف فيه فعلاً بعد نهاية الدورة يتكون من قيمة النتيجة الصافية الغير موزعة، إضافة إلى الإهلاكات و المؤونات ، إذن فهذه القيمة تعبر عن قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها.

1- مصادر التمويل الذاتي : تتمثل في الأرباح المحتجزة ، الإهلاكات ، المؤونات .

أ- الأرباح المحتجزة : هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها (خلال السنة الجارية أو السنوات السابقة) ولم يدفع في شكل توزيعات و الذي يظهر في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية ، فبدلاً من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين ، قد تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم " احتياطي " بغرض تحقيق هدف معين مثل: احتياطي إعادة سداد القروض ، أو إحلال و تجديد الآلات ...، و تتمثل عناصر الأرباح المحتجزة فيما يلي:

■ **الإحتياطي القانوني** : وهو الحد الأدنى من الإحتياطي الذي لابد للشركة من تكوينه (وحدده القانون % 5 من صافي الأرباح على أن لا يتعدى % 10 من رأس مال الشركة) و يستخدم في تغطية خسائر الشركة و في زيادة رأس المال .

¹- محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص47.

■ **الاحتياطي النظامي:** يتم تكوين هذا الاحتياطي طبقاً للنظام الأساسي للشركة، حيث يشترط هذا الأخير وجوب تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة، وهو غير إجباري.

■ **الإحتياطيات الأخرى:** ينص قانون الشركات على أنه يجوز للجمعية العامة بعد تحديد نصيب الأسهم في الأرباح الصافية، أن تقوم بتكوين إحتياطيات أخرى، وذلك بالقدر الذي يحقق دوام ازدهار الشركة، أو يكفل توزيع أرباح ثابتة بقدر الإمكان على المساهمين.

■ **الأرباح المرحّلة:** و تقصد بها المبلغ المتبقي بعد عملية توزيع الأرباح السنوية و الذي يقترح مجلس الإدارة ترحيله إلى السنة التالية، و يستخدم هذا الفائض كاحتياطي لمواجهة أي انخفاض في الأرباح المحققة في السنوات المقبلة التي قد تؤدي إلى عدم قدرة الشركة على إجراء توزيعات مناسبة على حملة الأسهم.

ب- الإهتلاك: يعرف الإهتلاك على أنه طريقة لتجديد الاستثمارات، أي أن الهدف من حساب الإهتلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، كما يعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية.

و يلعب الإهتلاك في المؤسسة دورا اقتصاديا يتمثل في اهتلاك متتالي للاستثمارات، و دورا ماليا يتمثل في عملية إعادة تكوين الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة بهدف إعادة تجريدها في نهاية حياتها الإنتاجية، حيث يتم حجز المبالغ السنوية، لذلك تبقى تحت تصرف المؤسسة كتمويل ذاتي إلى يوم صرفها.

ج- المؤونات: تعرف المؤونة على أنها انخفاض من نتيجة الدورة المالية و مخصصة لمواجهة الأعباء و الخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول، كما تعرف على أنها انخفاض غير عادي في قيمة الأصول و على المؤسسة أن تسعى لتفادي الانخفاض.

و تطبيقاً لمبدأ الحيطة و الحذر يجبر القانون التجاري الجزائري في مادته 718 المؤسسات على أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار، أي تسجيلها في دفتر المحاسبة، وذلك بتكوين مؤونات تدهور قيم المخزون و الحقوق و مؤونات الأعباء و الخسائر، سواء كانت النتيجة إيجابية أم سلبية حفاظاً على صدق الميزانية.

من خلال معرفتنا أن هذه المؤونات خاصة بالأعباء و الخسائر المحتملة فقد تقع بالفعل خلال دورة الاستغلال، و من هذا تواجه المؤسسة هذه الخسائر، و من جهة أخرى قد لا تقع هذه الخسائر، و عليه تبقى هذه الأموال تحت تصرف المؤسسة، و بالتالي في نهاية الدورة المالية تنتقل إلى الاحتياطات و هذا بعد طرح نسبة الضريبة منها و تبقى لدى المؤسسة، حيث تدخل ضمن التمويل الذاتي لها.

2- مزايا و عيوب التمويل الذاتي:

أ- مزايا التمويل الذاتي:

- يعتبر التمويل الذاتي ضروري لعمليات الاقتراض حيث أنه من المعروف أن المؤسسة تلجأ إلى الاقتراض حسب امكانياتها على التسديد و حجم التمويل الذاتي الذي يبين لها نسبة التسديد.

- البحث عن تمويل ذاتي بمستوى عال هو الهدف الأساسي للسياسة المالية وهو دليل على استقلالية المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

- تمثل أموال الإهلاك الجانب الأكبر في التمويل الداخلي و التي تمثل أمواله معفية من الضرائب.

ب- عيوب التمويل الذاتي:

- حجم التمويل الذاتي عادة لا يكفي لتغطية كل حاجيات التمويل؛
- قد يؤدي الاعتماد على التمويل الداخلي اعتمادا كلياً إلى التوسع البسيط ، وبالتالي عدم الاستفادة من الفرص المتاحة و المربحة بسبب قصور التمويل الداخلي إلى توفير الاحتياجات المالية اللازمة؛

- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال المدخرة لدى المؤسسة كتلك المتحصل عليها من الغير، مما يؤدي إلى إضعاف العائد.

ثانيا- الاقتراض من البنوك التجارية

يقوم النظام المصرفي في أي دولة على مجموعة من المؤسسات التي يعتمد نشاطها على جميع المدخرات المحلية لأفراد المجتمع ووضعها في متناول المشروعات والأشخاص الراغبين في الحصول على القروض، ومن مهام البنوك التجارية أيضا تقديم القروض القصيرة والمتوسطة الأجل إلى مختلف القطاعات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن أن نقسم القروض التي تقدمها البنوك التجارية إلى قروض الاستغلال وقروض الاستثمار.

1- القروض الموجهة لتمويل نشاط الاستغلال:

نشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسات في الفترة القصيرة، والتي لا تتعدى في الغالب اثنتا عشرة (12) شهرا، وبعبارة أخرى هي النشاطات التي تقوم بها المؤسسات خلال دورة الاستغلال، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج (النشاط) ومن أمثلتها التموين، التخزين، الإنتاج والتوزيع....، ونظرا لقصر دورة استغلالها فهي تحتاج إلى مصادر تمويلية قصيرة الأجل، ومن ضمنها ما يلي:

أ- **القروض العامة:** توجه هذه القروض لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة، وليست مخصصة لأصل معين، وتلجأ لها المؤسسة في حالة احتياجها المؤقت لمصدر تمويلي خارجي، وتتمثل القروض العامة في:

❖ **تسهيلات الصندوق:** وهي تلك التسهيلات التي تمنحها البنوك للمتعامل لإعطائه مرونة أكبر في نشاطه ولسد العجز المؤقت في صندوق المؤسسة، حيث يسمح البنك في هذه الحالة بسحب مبلغ يزيد عن رصيدها الدائن لديه لفترة قصيرة جدا عادة ما تكون أياما عند نهاية الشهر (لا تتعدى عشرة أيام)¹.

❖ **السحب على المكشوف:** هو ذلك القرض الذي يمنحه البنك لزبونه نتيجة تسجيله عجزه في سيولته وبالتالي يسمح البنك لعميله بسحب مقدار يزيد عن حساب رصيده الجاري، على أن يفرض عليه فائدة تتناسب والفترة التي تم من خلالها سحب هذا المبلغ، ويفسر استخدام السحب على المكشوف للحاجة الملحة في استعمال رأس المال العامل وبشكل متسارع، وعادة ما تتراوح الفترة إلى سنة كاملة².

¹- الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2001، ص 58.

²- Jean barreau, Jacqueline Delahaye ; Gestion financier manuel et application, ed dunod, paris, 1999, p 445.

❖ **قرض الموسم:** هو نوع خاص من القروض البنكية، ينشأ عندما يقوم البنك بتمويل نشاط موسمي لأحد زبائنه، فالكثير من المؤسسات نشاطاتها غير منتظمة وغير ممتدة على طول دورة الاستغلال بل أن دورة الإنتاج أو دورة البيع موسمية، فالمؤسسة تقوم بإجراء النفقات خلال فترة معينة يحصل أثناءها الإنتاج في فترة خاصة، ومن أمثلتها إنتاج وبيع المحاصيل الزراعية حيث تحصل المبيعات ما بعد فترة جني المحصول، والقروض التي يمنحها البنك للزبون لتمويل تكاليف المواد الأولية والمصاريف الأخرى المرتبطة بعملية الإنتاج تسمى قروض موسمية.

❖ **قرض الربط:** هو عبارة عن قرض يمنح للزبون لمواجهة الحاجة للسيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب تحققها شبه مؤكد، ولكن مؤجل فقط لأسباب خارجية، ويقرر البنك منح هذا النوع من القروض عندما يكون هناك شبه تأكد من تحقيق العملية محل التمويل، ولكن هناك فقط أسباب واضحة أخرت تحققها.

ب- **القروض الخاصة:** تخصص هذه القروض لتمويل أصل معين، أي أنها مخصصة له وتتمثل بصفة عامة أساسية في الآتي¹:

❖ **تسبيقات على البضائع:** هي عبارة عن قرض يقدم إلى الزبون لتمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على بضائع كضمان للقرض وينبغي على البنك في هذه الحالة التأكد من وجود البضاعة وطبيعتها ومواصفاتها ومبلغها إلى غير ذلك.

❖ **تسبيقات على الصفقات العمومية:** الصفقات العمومية هي عبارة عن اتفاقات للشراء أو تنفيذ أشغال لفائدة السلطات العمومية، تقام بين هذه الأخيرة ممثلة في الإدارة المركزية، الوزارات، الجماعات المحلية، من جهة والمقاولين من جهة أخرى، ونظرا لضخامة الأموال التي تتطلبها هذه المشاريع وعدم توفيرها في الوقت المناسب، لذلك يضطر للجوء إلى البنك للحصول على الأموال.

❖ **الخصم التجاري:** هو قيام البنك بشراء الورقة التجارية من حاملها قبل تاريخ الاستحقاق، ويحل محل هذا الشخص في الدائنية إلى غاية هذا التاريخ، وبالتالي فهو قرض بما أن البنك يعطي مالا.

2- القروض الموجهة لتمويل الاستثمار:

هي القروض الطويلة والمتوسطة الأجل الموجهة لشراء وسائل الإنتاج والمعدات والأدوات التي لها عمر إنتاجي طويل نسبيا، لذا يستوجب تمويلها بوسائل تمويل طويلة كذلك لتفادي أية تكاليف إضافية، حيث تولي لها البنوك أهمية كبيرة مقارنة بالقروض القصيرة الأجل وذلك من ناحية الدراسة الدقيقة للملفات المقدمة لتفادي المخاطر المرتبطة بهذه الاستثمارات والمتعلقة بمخاطر تجميد الأموال واحتمالات عدم التسديد².

❖ **قروض الاستثمار متوسطة الأجل:** توجه القروض متوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات التي لا يتجاوز عمر استعمالها سبع (07) سنوات مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل، مما

¹ - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-66.

² - المرجع نفسه، ص 73.

يعطي للمؤسسة الاطمئنان بتوفير التمويل وانخفاض مخاطر إعادة التمويل أو تجميد القروض قصير الأجل المكلفة والمرتفعة المخاطر، وتشمل¹:

❖ **القروض المتوسطة الأجل المباشرة:** عندما يمنحها البنك مباشرة من خزينته الخاصة دون اللجوء إلى آلية إعادة الخصم أو إعادة تعبئة القروض، فهي بذلك عبارة عن مبالغ مالية توضع تحت تصرف المؤسسة المستفيدة التي تلزم بتسديدها وفق شروط محددة.

❖ **القروض المتوسطة الأجل القابلة للخصم:** يقصد بها تلك القروض التي تمنح للبنك لإعادة خصمها لدى مؤسسة مالية أخرى أو لدى البنك المركزي، مما يسمح لها بالحصول على السيولة التي تحتاجها والتقليل من خطر تجميد الأموال غير أن استخدام هذا النوع من القرض يبقى مرتبطاً بضرورة الحرص على أن لا يؤدي إلى اللجوء المباشر إلى موارد مؤسسة الإصدار.

❖ **القروض المتوسطة الأجل القابلة لإعادة التعبئة:** تعتبر بديلاً للقروض متوسطة الأجل القابلة لإعادة الخصم، وهي تتوفر بالضرورة على إمكانيات البنك لإعادة تعبئة مديونيته، وذلك على مستوى السوق النقدي، لكن تبقى الإمكانية غير مستخدمة في الجزائر، في حين تجدها في فرنسا حيث توجد هيئات متخصصة كالقرض الوطني الذي يعطي للبنوك إعادة التعبئة، أي خصم قروضها لدى السوق النقدي وهذا يسمح لها بالحصول على السيولة دون انتظار آجال استحقاق القروض، وبالتالي تجنبها الوقوع في خطر نقص السيولة.

❖ **قروض الاستثمار طويلة الأجل:** تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك لتمويل العمليات نظراً للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن تعبئتها لوحدها، وكذلك نظراً لمدة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد، والقروض طويلة الأجل الموجهة لهذا النوع من الاستثمارات تفوق في الغالب سبع (07) سنوات، ويمكن أن تمتد أحياناً إلى غاية (20) سنة وهي توجه لتمويل نوع خاص من الاستثمارات مثل الحصول على عقارات، أراضي، مباني بمختلف استعمالاتها².

والهدف من هذه القروض هو وضع كميات كبيرة من الأموال في متناول المؤسسة لمدة طويلة بقصد تسهيل تمويل الاستثمارات الكبيرة والضخمة التي لا تستطيع تمويلها بوسائلها الخاصة، وتمنح عادة مقابل ذلك ضمانات أكثر من ضمانات القروض المتوسطة، وتمنح البنوك عن منح مثل هذه القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الشروط والضمانات التي تفرضها وعدم توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عليها³.

المطلب الثالث: الأساليب المستحدثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أولاً- التمويل عن طريق رأس المال المخاطر:

¹ صالح عبد القادر، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة باجي مختار، غنابة، 2008، ص 68.

² الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ صالح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

1- تعريف التمويل عن طريق رأس المال المخاطر: "هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى بشركات رأس المال المخاطر، وهذه التقنية لا تقوم على تقديم المال فحسب كما هو الحال في التمويل المصرفي، بل تقوم على أساس المشاركة، حيث يقوم المشارك بتمويل المشروع من دون ضمان العائد ولا مبلغه وبذلك فهو يخاطر بأمواله، ولهذا نرى بأنها تساعد أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أو التوسيعية التي تواجه صعوبة في التمويل، حيث أن النظام المصرفي يرفض منحها القروض نظرا لعدم توفر الضمانات"¹.

كما يقصد به توفير رأس المال يشارك في الملكية لتأسيس المنشآت وتطويرها، ويتم تجميع رأس المال المخاطر عادة من المستثمرين في شكل صندوق يستخدم لتمويل الاستثمارات في الأعمال الخاصة من خلال المشاركة في الملكية التي تكون نسبتها عادة تتراوح بين 20% إلى 40% من ملكية رأس المال، ويتم تقديم هذه الخدمة عادة من خلال شركات المال المخاطر والبنوك والممولين والأفراد².

إن معادلة شركات رأس المال المخاطر تقوم على (التكنولوجيا المتقدمة-مخاطرة كبيرة- أرباح واعدة) ومن ثم يلزم لنجاح هذه المؤسسات التحلي بالصبر لمدة ثلاث سنوات تقريبا لضمان أرباح كبيرة، وهي تقوم على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر.

ويمكننا تلخيص إجراءات التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر كما يلي:

في المرحلة الأولى من نشاط هذا النوع من الشركات تقوم هذه الأخيرة بتجميع الموارد المالية وهنا تظهر قدرة المساهمين في هذه الشركة ومهاراتهم في تجميع الأموال وجذب المستثمرين. وبعدها تأتي مرحلة البحث الفني، يتمثل هدفها في إدارة ملفات الترشيح الفني تقدم من طرف المشروعات الطالبة لهذا النوع من التمويل، ثم يتم تصنيف الملفات واختيار المشروعات الأنسب لهذا التمويل وتحديد مرحلة وكيفية تدخلها في المشروعات المستفيدة وفي مرحلة أخرى في إطار ممارسة هذا النشاط التمويلي تقوم شركات رأس المال المخاطر بإعادة بيع الاشتراكات للخروج من المشروعات الممولة، لتعيد طرح اشتراكاتها في السوق التمويلي.

2- أهداف التمويل عن طريق رأس المال المخاطر: يرجع تأسيس الشركات رأس المخاطر إلى المشاكل المالية التي واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود الاهتمام بها إلى النجاح الباهر الذي حققته في الوم أ أو أوروبا، تهدف هذه الطريقة التمويلية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تنصب كلها في تسهيل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونذكر من بينها³:

◀ مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الاستثماري؛

◀ تعتبر بديلا تمويليا في حالة ضعف السوق المالي وعدم قدرة المؤسسة على إصدار أسهم وطرحها للاكتتاب؛

◀ توفير الأموال الكافية للمؤسسات الجديدة أو العالية المخاطرة.

ثانيا- التمويل بالاستثمار :

¹ نفس المرجع، ص 71.

² أبو عافية سمير، حفاف وليد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ زيدان محمد، إدريس رشيد، "الهيكل الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الص و م، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17.18، أبريل 2006، ص 512.

إن استخدام العقارات و المعدات من طرف المؤسسة كان ممكنا فقط عن طريق الامتلاك ، لكن في السنين الأخيرة ظهر اتجاه نحو استئجار هذه العقارات و التجهيزات بدلا من شرائها، فبعد أن كان الاستئجار مقتصرًا على الأراضي و المباني ، فقد أصبح يشمل جميع الأصول تقريبًا (المنقولة و العير منقولة) .

و هناك عدة أشكال للتمويل عن طريق الاستئجار وهي :

1- الاستئجار التمويلي : إن عملية الاستئجار المالي لأصل ما (أو كما يسمى القرض الإيجاري) تتم كما يلي :

- تختار المؤسسة التي ترغب في تحقيق هذا النوع من الاستئجار، الأصل الذي تريد استئجاره و كذلك المؤسسة الموردة له.

- كما تقوم هذه المؤسسة باختيار البنك الذي سيقوم بعملية التمويل ، فتتفق معه على أن تقوم بشراء الأصل من المورد و تأجيره مباشرة لهذه المؤسسة التي تستخدمه ، وهذا على أساس عقد إيجاري ينص على سداد قيمة الأصل على دفعات سنوية بالإضافة لعائد يحصل عليه البنك يتراوح عادة ما بين 6%-12% من قيمة الأصل ، وفي نهاية فترة الإيجار يمكن للمؤسسة المستأجرة شراء هذا الأصل على أساس قيمة متبقية محددة في العقد، أو تمديد مدة الإيجار مع دفع أقساط منخفضة أو إعادة الأصل للبنك، ولا يحق لأي طرف (المؤسسة أو البنك) إلغاء العقد إلا في حالات استثنائية .

2- البيع بالاستئجار :

هنا تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد مالية عن طريق بيعها لجزء من ممتلكاتها الثابتة مثل: الأراضي، المباني، التجهيزات... إلخ، لمؤسسة مالية ومباشرة بعد ذلك تقوم باستئجار الأصل المباع لمدة محددة و بشروط خاصة .

و تتشابه طريقة البيع ثم الاستئجار مع الاستئجار المالي تماما ، إلا من حيث مصدر الأصل المستأجر الذي يكون في طريقة البيع ثم الاستئجار هو المقرض و البائع في نفس الوقت ، مما يمكننا القول بأن البيع ثم الاستئجار هو نوع خاص من الاستئجار المالي .

3- الاستئجار التشغيلي:

ومن أهم خصائص هذا النوع أن المؤجر عادة ما يكون مسؤولا عن صيانة الأصل والتأمين عليه، كما يتحمل مخاطر الإهلاك و التقادم (و مثال ذلك تأجير السيارات... إلخ.)، وفي هذا النوع يمكن للمستأجر إلغاء العقد قبل المدة المقررة و إرجاع الأصل لمالكه.

ثالثا- نظام حاضنات الأعمال:

إن نظام حاضنات الأعمال لا يهتم فقط بجانب تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وإنما يقدم تمويلا لها في حدود معينة، ويقدم إلى جانب ذلك خدمات أخرى سنتعرض لها فيما بعد، لكن في البداية سنعرف هذا النظام الجديد الذي بدأ تطبيقه في مختلف دول العالم سواء النامية أو المتقدمة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتعظيم دورها و منافعها ومواجهة مختلف المشاكل التي تعترضها، وتغوق من قدرتها على النمو والتقدم والاستمرار.

1- تعريف حاضنات الأعمال:

"يمكن تعريفها على أنها مؤسسة قائمة بذاتها، لها كيانها القانوني، وتعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار اللذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة بهدف شحنهم بدافع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، سنة أو سنتين

مثلا، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مختلطة، غير أن تواجد الدولة في مثل هذه المؤسسات يعطي لها دعما أقوى¹.
"الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الارتباطات والاتصالات تجمع الأعمال والصناعات، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محددة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتهقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها على الوفاء بالتزاماتها"².

2- مهام وأهداف حاضنات الأعمال:

توفر الدعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال³:

- تشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة في مواجهة المعوقات التي قد تواجههم في مرحلة البدء؛
- تنمية المهارات العملية والإدارية للمبادرين؛
- مساندة المشروعات في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والاعتماد على الذات؛
- مساعدة المبادرين في استخراج التراخيص اللازمة للبدء في النشاط؛
- المساعدة على تحقيق نسب تنمية عالية للمشروعات من خلال المساعدات والخدمات المقدمة من الحاضنة؛
- تطوير الأفكار القائمة على التكنولوجيا و الأبحاث لتحويلها لمنتجات قابلة للتسويق؛
- تقديم حزمة متكاملة من الخدمات مثل: قياس الجودة، المواصفات.....؛
- خلق فرص عمل جديدة دائمة، غير دائمة، مباشرة، غير مباشرة.

3- أنواع حاضنات الأعمال:

تمثل حاضنات الأعمال أو المشروعات أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الخلاقة والابتكارية والجديدة من أجل إقامة المشروعات الجديدة بمختلف أنواعها ومساعدتها على التكوين والنمو، ومن هذه الأنواع⁴:

- أ- **حاضنة المشروعات العامة:** وهي تلك الحاضنات التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة ذات التخصصات المتنوعة والمختلفة في كل المجالات دون تحديد مستوى التكنولوجي مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وترتكز في جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارة الحرفية.

¹ - رحيم حسين، "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نظام المحاضن"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، بين 08-09 أبريل 2002، ص 52.

² - صلاح صالح قشعة، "تنمية القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، من الموقع:

[Http:// community-ar. Meanassat.com/profiles/block/show?id233%blogpost.](http://community-ar.Meanassat.com/profiles/block/show?id233%blogpost)

³ - أيمن علي عمر، "إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيني مقارن"، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2007، ص 95.

⁴ - عاطف شبراوي إبراهيم، "حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية"، عن الموقع:

[http://www.isexo.org.ma/arabe/publications/haadinate/php.](http://www.isexo.org.ma/arabe/publications/haadinate/php)

ب- **حاضنات تكنولوجية:** وهي تمثل حاضنات ذات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات.

ج- **حاضنات الأعمال الدولية:** تركز على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية، وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

د- **الحاضنات المفتوحة:** وتمثل الحاضنات التي تقوم من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات المحيطة، وتقوم الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات، والمراكز البحثية والجامعات، ومعامل الأبحاث، ومراجعة الجودة والجهات الإدارية والحكومية.

هـ- **التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص:** وهي منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصبغة الصناعية صممت بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى، كما تعمل على خدمة تلك التجمعات وإمدادها بالصناعات المغذية لها حسب طبيعة موقعها.

4- الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال:

يمكن تلخيص أهم الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال فيما يلي¹:

- تقديم مساعدات مالية مباشرة أو التعريف بفرص ومصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة على تحديد مستلزمات التمويل والقروض والسيولة المالية وجدولتها؛
- تقديم المعلومات حول التسجيل لدى الدوائر الحكومية، ومساعدتها على تخطي عقبات التسجيل؛
- تقديم خدمات إدارية مشتركة (قاعة استقبال وموظف استقبال، الآلات الحاسبة، فاكس، هاتف، إنترنت.....)؛
- عقد دورات تدريبية مكثفة للمؤسسات المحتضنة حول بعض القضايا الأساسية لتنمية روح الريادة والإدارة المبدعة...؛
- مساعدتها على الاتصال بالمؤسسات المالية، مع تقديم توصيات حول نجاعة المشاريع المقترحة، وكذا تقديم المقترحات حول مبالغ التمويل اللازمة؛
- مساعدة المؤسسات على إقامة علاقات مع الجهات العلمية التي هي على علاقة بها مثل الجامعات والمعاهد ومخابر الأبحاث، لاستخدام المخابر والتجهيزات للحصول على الاستشارة العلمية والفنية المطلوبة إما مجاناً أو لقاء أجر زهيد.

5- الإقامة في الحاضنات:

تمتد مدة إقامة المؤسسة بالحاضنة من 02 إلى 03 سنوات، حتى تقوى فنيا وإداريا، وحتى ماليا، علما أن المؤسسة المحتضنة لها كل الاستقلالية سواء المادية أو الإدارية، والحاضنة تساعدها على الاستفادة من الخدمات والرعاية التي تعرضها، كما قد يصل عدد المقيمين في

¹- عبد السلام أبو كفح، "إدارة الأعمال الدولية"، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص ص 81-83.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها

الحاضنة أحيانا إلى 20 مؤسسة حسب السعة المكانية للحاضنة وطاقتها الإدارية، ويخصص لكل منهم ما بين 10 إلى 20 م2 ، ويكون عدد المنتسبين أكبر في الحاضنات الافتراضية¹.

المبحث الثالث: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد واقع تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإستراتيجية تطويرها في الجزائر، وإبراز أهم المعوقات التي تواجهها وكيفية تجاوزها².

المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولاً: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر منذ بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي أفرزت تغيرات هامة خاصة في هيكل الاقتصاد الوطني، فعلى ضوء التجارب الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات، أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم نمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي "1994" وللوقوف على تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلقا من سنة 2004 نورد الجدول التالي:

الجدول (02): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
العدد	312959	342788	376767	410959	432068	570838

المصدر: نشرة المعلومات الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (للسنوات 2004، 2005، 2006، 2007، 2008، السداسي الأول 2009).

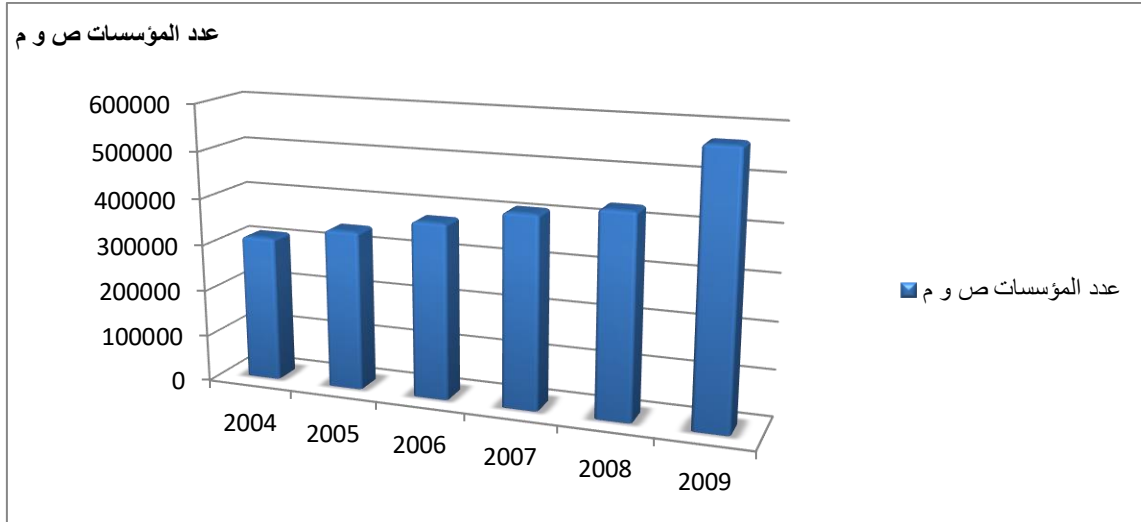
ويمكن توضيح الجدول بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (01) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد 2004.

¹- ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

²- محمد يعقوبي، "متطلبات تأهيل المؤسسات ص و م في الدول العربية"، -عرض بعض التجارب"، جامعة المسيلة، يومي 17 و 18 افريل 2006 ، ص 11.

الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات

يتبين من خلال معطيات الجدول و الشكل البياني أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تزايد مستمر، حيث بلغ 312959 مؤسسة عام 2004 ليتضاعف من بعدها العدد حتى يصل خلال السداسي الأول لعام 2009 إلى 570838 مؤسسة، بمعنى أن عدد المؤسسات قد زاد في خلال هذه الفترة ب 257879 مؤسسة، و يرجع ذلك في اعتقادنا للأهمية التي حضي بها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة و تسيير شروط تقديمه، فضلا عن إتباع سياسة عمل و توجيه لهذا القطاع الحيوي على المديين المتوسط و البعيد، مدعمة بآليات و ميكانيزمات فعالة و واقعية قابلة للتنفيذ و كيفية مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة.

ثانيا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

جدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تتواجد في ثمانية قطاعات أساسية، حيث أوضحت إحصائيات سنتي 2008 و 2009 أهم قطاعات و تمركز هذه المؤسسات وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي

رقم	قطاعات النشاط	عدد المؤسسات السداسي الأول 2008	عدد المؤسسات السداسي الأول 2009	النسب %
01	البناء و الأشغال العمومية	111978	118268	10,67
02	التجارة و التوزيع	55551	58165	8,64
03	النقل و المواصلات	28885	29776	6,84
04	خدمات العائلات	22529	23461	7,45

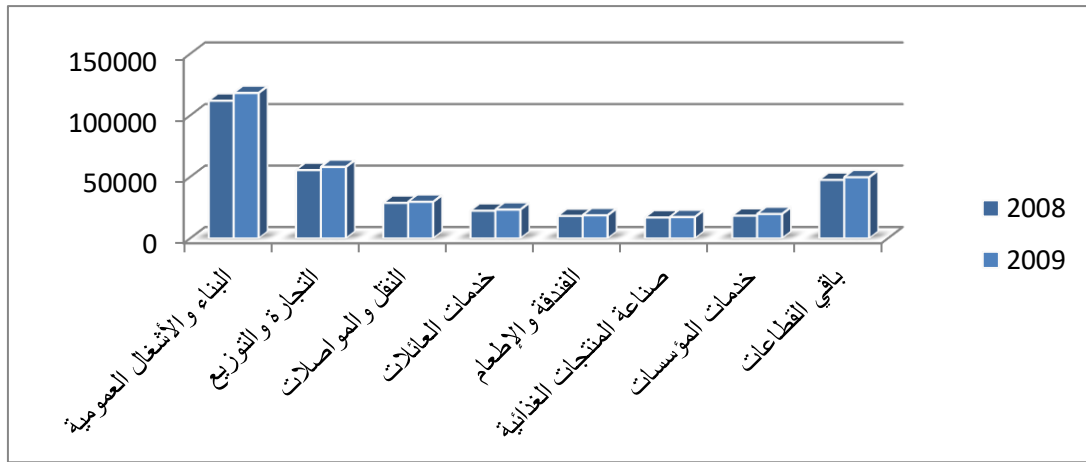
الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها

11,65	18819	18265	الفندقة والإطعام	05
8,01	17376	17045	صناعة المنتجات الغذائية	06
4,52	19838	18473	خدمات المؤسسات	07
4,47	49783	47655	باقي القطاعات	08
8,37	335486	30975		المجموع

المصدر: site internet du ministère des PME et l'artisanat, bulletin_2006/2007_P.M.E, www.pmeart-dz.org

ونوضح الجدول في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

انطلاقاً من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تضاعف بنسبة 8,37 % أغلبها في قطاع البناء والأشغال العمومية حيث قدر معدل الزيادة في هذا القطاع بـ 10,67 % و يرجع ذلك إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع بهذا القطاع لاسيما في مجال بناء السكن مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن نظراً لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار الإنعاش الاقتصادي.

المطلب الثاني: هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إيماناً منها بأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المعاصرة اتخذت الجزائر العديد من الآليات والسياسات في مجال تنمية هذا القطاع وبلوغ الأهداف المرجوة منه، وفيما يلي نحاول التعرض لأهم هذه الآليات من خلال العناصر التالية¹:

أولاً- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أنشأت بالجزائر اعتباراً من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت سنة 1994 إلى وزارة مستقلة خاصة للمشروعات الصغيرة ولمتوسطة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 94/211 الصادر في 18 جويلية 1994 حيث حدد

¹- دليل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 1998، ص 01.

هدفها بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أنه وسعت صلاحياتها وفقا للمرسوم رقم 2000/190 الصادر في 2000/07/11¹، وذلك لتوكل لها العديد من المهام أهمها²:

- حماية طاقات المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها؛
- ترقية الاستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة واستثمارات الشراكة ضمن هذا القطاع؛
- ترقية طرق وأساليب تمويلها وترقية القولة؛
- إعداد استراتيجيات لتطوير هذا القطاع عن طريق إعداد دراسات قانونية واقتصادية خاصة بتأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التعاون الدولي والإقليمي والجهوي لترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد النشرات والقوائم الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومات الضرورية للمستثمر في هذا القطاع.

ثانيا- الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANSEJ):

استحدثت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-234 المؤرخ في 02 جوان 1996 ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية ومحلية تقوم بتمويل، دعم ومتابعة المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف الشباب أصحاب المشاريع، ويتم دعم الشباب بشكليات من الاستثمار، يتمثل الشكل الأول في إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة أما الشكل الثاني فيتمثل في توسيع نشاط هذه المؤسسات المصغرة.

ومن أبرز أهداف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هو تقديم الدعم المالي من خلال:

أ- **التركيبات المالية:** إن المرسوم التنفيذي رقم 297/96 الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1996 يبين أشكال المساعدات المالية الممنوحة للشباب الذين يرغبون في الاستثمار، وقد صيغت هذه المساعدات على ثلاثة أشكال:

❖ **التمويل الذاتي:** في هذه الحالة يتكفل صاحب المشروع بتكلفته كلية وذلك عن طريق إحصاره للحصص العينية، المادية والمعنوية، وبعد ذلك يتم تقديم الدعم له أو المساعدة بالإعانات الجبائية.

❖ **التمويل الثنائي:** في هذه الصيغة تكون التركيبة المالية كالتالي:

- المساهمة المالية لأصحاب المشاريع وتغيير نسبة المساهمة حسب تغيير حجم الاستثمار وموطنه.

- قرض بدون فائدة تكفله الوكالة يتغير حسب مستوى الاستثمار.

❖ **التمويل الثلاثي:** ويكون في شكل:

- المساهمة المالية للشباب أصحاب المشاريع التي تتغير قيمتها حسب مستوى الاستثمار وموطنه؛

¹- ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

²- زويبة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- القروض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة، وتتغير قيمة هذه القروض حسب مستوى الاستثمار؛

- القرض البنكي الذي يخفض جزء من فوائده من طرف الوكالة، ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع¹.

ب- الإعانات: وتشمل ما يلي:

❖ الإعانات المالية: نوجزها في النقاط التالية:

- القروض بدون فائدة، حيث تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قروضا بدون فائدة في حالة التمويل الثنائي أو الثلاثي.

- تخفيض نسبة الفائدة، ويكون في حالة التمويل الثلاثي حيث تأخذ الوكالة على عاتقها تسديد نسبة من فوائد القرض الذي تحصل عليه المؤسسة من البنك، تدفع نسبة التخفيض من حساب الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بطلب من المؤسسة الإئتمانية، ويتحمل المستفيد من القرض فارق نسبة الفائدة غير خاضع للتخفيض.

❖ الإعانات الجبائية والشبه الجبائية: تستفيد المؤسسة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية تختلف بين مرحلة التنفيذ ومرحلة الاستغلال، وتشمل:

◀ في مرحلة تنفيذ المشروع:

- الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود تأسيس المؤسسات.

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لشراء التجهيزات.

- الإعفاء من رسوم نقل الملكية ب 08% على الإكتسابات العقارية.

◀ في مرحلة استغلال المشروع:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات (IBS)؛

- الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)؛

- الإعفاء الكلي من ضريبة الدخل الجزافي (VF)؛

كما تقوم الوكالة بتقديم كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي إلى المستحدثين و المتعلقة بممارسة نشاطاتهم.

و من هنا فالوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي و المالي و الفني للمستحدثين و تسهر على كون المؤسسات المستحدثة تعمل في مجالات مربحة و مستمرة لضمان الشغل و تحقيق المداخل من جهة، و ضمان استرداد الديون المحصل عليها خلال الأجل المحددة من جهة أخرى.

ثالثا- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

أنشأت هذه الوكالة بمقتضى الأمر رقم 22/95 المؤرخ في 26 أوت 1955 والمتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية المعدل والمتمم يصدر الأمر كما جاء في المادة 06: تنشأ وكالة وطنية لتطوير الاستثمار²، وتحدد الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هدفين أساسيين هما:
- تزويد المستثمر بكل الوثائق الضرورية لإنجاز الاستثمار.

¹- غالم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 82.

²- زويبة محمد الصالح، ص 152.

- تبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا المطلوبة أو رفض منحه إياها.
ومن أهم المزايا و الأهداف التي تقدمها الوكالة هو تقديم الدعم المالي للمستثمرين وذلك عن طريق¹:

أ- التمويل: وهناك نوعان من التمويل:

❖ التمويل الثنائي: في هذه الحالة تكون التركيبة المالية على النحو التالي:

- مساهمة صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتغيير هذه النسبة حسب قيمة الاستثمار.
- قرض بدون فائدة تقدمه الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار يمول من طرف الصندوق الوطني لدعم الاستثمار.

❖ التمويل الثلاثي: وتكون التركيبة المالية كما يلي:

- المساهمة الشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويتغير حسب مستوى أو قيمة الاستثمار وموطنه، ذلك أن المناطق الخاصة تخصص لها الوكالة امتيازات خاصة عكس المناطق العادية، وهذا حسب نص المادة رقم 10 من الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار 2001.

- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة عن طريق صندوق دعم الاستثمار ويتغير هذا القرض حسب مستوى الاستثمار.

- قرض بنكي يكمل مبلغ الاستثمار ويكون بنسب منخفضة وحسب مواطن الاستثمار.

ب- الإعانات: ويستفيد منها مؤسسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تطوير الاستثمار:

❖ الإعانات المالية: وهي عبارة عن قروض بدون فوائد تمنحها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار عن طريق صندوق دعم الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ الإعانات الجبائية: تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إعانات جبائية وغير جبائية وذلك وفقا لنص المادة 09 من الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار 2001، هذه الامتيازات تمنح لتشجيع المستثمرين وتحسين الوضعية المالية للمشروع.

رابعا-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) :

تم استحداث هذه الوكالة سنة 2004، و تقوم بالأشراف على صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة التي تقدمها البنوك التجارية و المؤسسات المالية للمستفيدين منها و من أهم وظائفها نذكر (المرسوم التنفيذي رقم 04-14):

* تقديم القروض بدون فائدة و الاستشارات و الإعانات للمستفيدين من مساعدة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر.

* إقامة و توطيد العلاقات مع البنوك و المؤسسات المالية لتوفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية.

خامسا- صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة :

انشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004، و هو بمثابة آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يختص بضمان القروض التي

¹- نفس المرجع، ص 90.

تقدمها البنوك التجارية و المؤسسات المالية المنخرطة مع الصندوق بنسبة 85 % من الديون المستحقة و فوائدها في حالة فشل المشروعات الممولة.

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تجاوزها أولاً- العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة بشأن تطوير و ترقيّة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا الدعم الذي تحظى به، بدءاً بتطبيق العديد من الإجراءات التشجيعية و التحفيزية، لاسيما في مجال الاستثمار، إلا انه و على الرغم مما تتوفر عليه هذه المؤسسات من مجموعة من المزايا التي تمكنها من القيام بالدور المنوط لها في الاقتصاد الوطني، فإنها لا تزال تشكل قطاعاً هشاً تعصف به جملة من المشاكل و المعوقات و التي من شأنها أن تقلص أو تلغي من فرص امتلاكها الميزة التنافسية، و لعل أهمها في هذا الصدد ما يلي¹:

1- مشكل التمويل

تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبالأخص في مرحلة الانطلاق، فكثيراً ما تعتمد على قدراتها الخاصة، أي على التمويل الذاتي عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسين، أو على القروض العائلية، أو الاقتراض من عند الأصدقاء بناء على علاقات خاصة تجمع بينهم.

نلاحظ هنا أنّ المؤسسات ص و م لها طريقة خاصة في التمويل، ذلك أنّ الحصول على القروض المصرفية يستوجب توفر الضمانات اللازمة، والتي غالباً ما لا تكون متاحة، لكن معظم الدراسات المهمة بالمؤسسات ص و م، ترى أنّ مشكل التمويل لا يعود إلى عجز البنوك التجارية و المؤسسات المالية على تمويل هذه المؤسسات، بل في الحقيقة هي عدم الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها أو عند توسّعها أو من خلال نشاطها الإنتاجي، فهذا الأمر شائع خاصة في البلدان النامية، فهي ظاهرة عادية لا تحتاج إلى شواهد، فالدراسات التي أعدّها البنك العالمي تثبت بأنّ المؤسسات المالية لم تمد المشروعات الصغيرة في البلدان النامية بأكثر من 1% من احتياجاتها، و البنوك التجارية تفضّل المشروعات الكبرى الأكثر ربحية، و ذات السمعة الجيدة، و ذلك لضمان الإيفاء بشروط الاقتراض و تقديم الضمانات.

أمّا فيما يخص قطاع المؤسسات ص و م في الجزائر، فهو يعاني من صعوبات مالية أثرت على سيره و إنعاشه، فهناك عائق كبير على مستوى البنوك للحصول على القروض، وهذا نظراً للوضع الراهن للاقتصاد، فجل المؤسسات ص و م تعاني عجزاً على مستوى الخزينة، كما أنّ هناك مشاكل فيما يخص تمويل الاستثمار، سواء كان لاقتناء العتاد في إطار إنشاء المؤسسة أو تجديده، أو توسيع قدرات الإنتاج.

وعموماً يمكن أن نحصل المشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات ص و م في مجال التمويل في نقاط رئيسية وهي:

¹ - سعدان شبايكي، "معوقات تنمية و ترقيّة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدورها في التنمية، جامعة الأغواط، ص ص، 188-194.

- ◀ شروط الحصول على القرض لدى المؤسسات البنكية لتغطية حاجات تسيير الاستثمار.
- ◀ طريقة التنظيم البنكي الذي يتميز بمركزية قرار منح القرض على مستوى العاصمة، هذا ما يشكل عائقا كبيرا بالنسبة للمتعاملين المتواجدين داخل البلاد، لأن ذلك يؤدي إلى تأخيرات مرتبطة ببطء التنفيذ، وإرسال الملفات نحو العاصمة.
- ◀ غياب بنوك متخصصة في عمليات الاستثمار.
- ◀ تكليف النظام المالي مع الاحتياجات، بواسطة سياسة ديناميكية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ◀ الاختلال الهيكلي لتسيير الديون الضخمة للقطاع الاقتصادي.
- ◀ الاعتذارات الدائمة بالمشاكل والصعوبات التي تعرفها البنوك العمومية عند إعادة تمويل خزينتها لدى البنك المركزي.
- ◀ التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية، ومركز اتخاذ القرار المتعلق بمنح القروض، كانت لها آثار سيئة على آجال معالجة طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية.
- ومن أهم المبررات التي تركز عليها البنوك للامتناع عن الإقراض للمشاريع الصغيرة ما يلي:
 - افتقار أصحاب المنشآت الصغيرة إلى الكثير من الخبرة التنظيمية والإدارية، ومن ثمّ زيادة احتمالات الوقوع في مشاكل وربما الفشل الكامل.
 - الافتقار للكفاءة والخبرة في التعامل مع النظام المصرفي، ولهذا فهي عاجزة على توفير الضمانات المصرفية المطلوبة.
 - إعتقاد نسبة عالية من المنشآت الصغيرة في تعاملها على القطاع غير الرسمي وليس لها سجلات رسمية، وهذا مما يزيد خطورة التعاملات معها.
 - ارتفاع تكاليف الخدمة أو المعاملة المصرفية في تمويل المشروع الصغير بسبب المبلغ الصغير للقرض.
- وعليه تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في مرحلة الإنشاء، لذلك فإنّ الرفع من الكفاءات والسياسات البنكية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب أن تكون متطورة من أجل التكيف مع المشاكل الخاصة بها.
- 2- مشكل العقار الصناعي:** بعد تعرّضنا لمشكل التمويل الذي يعاني منه قطاع المؤسسات ص و م، نأتي لنطرح مشكلا آخر و الذي بدوره يشكل حساسية كبيرة في هذا القطاع، وهو مشكل العقار الصناعي، الذي وقف عائقا في إنجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية، نظرا للمشاكل التي تعرقله من بينها:
 - أ - الأراضي: يتعلّق مشكل الأراضي أساسا ب:
 - القيود البيروقراطية التي لازالت تفرض نفسها على مستوى الجماعات المحلية، والهيئات المشرفة على التسيير العقاري؛
 - طول مدّة منح الأراضي، فالمدة المتوسطة تقارب السنتين، وهو أجل طويل جعل عددا كبيرا من المستثمرين لا يتحصّلون على أراض لإقامة مشاريعهم؛
 - رفض طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضا غير مبرر؛
 - كثير من الأراضي المتواجدة في المناطق الصناعية، تتسم بالغموض على مستوى وضعيتها القانونية، فأغلب شاغليها لا يملكون عقد الملكية، رغم طول فترة تواجدهم فيها.

ب- الهندسية المدنية و العمران: أما فيما يخص هذا المشكل فيمكننا أن نقول باختصار أنّ الحصول على مواد البناء من قبل الشركات العمومية أصبح صعبا، نظرا لخضوعه وارتباطه بعدة إجراءات معقدة إلى جانب العجز الملاحظ في هذا السوق، ممّا يؤدي بهذه المؤسسات إلى اللجوء الإجباري نحو السوق الموازية الذي يمتاز بالارتفاع الفاحش في أسعار المواد.

فالدولة باعتبارها الممّون الرئيسي للعقار تواجه مشكلتين أساسيتين هما:

◀ ضرورة الحصول على مردودية قصوى للممتلكات العمومية من خلال مختلف أشكال التسيير والتنظيم (البيع، التنازل، التخصيص والكرأ).

◀ تقديم المزيد من التشجيع للمستثمرين عن طريق وضع الأراضي الصناعية بأسعار مغرية، علما أنّ الأسعار تجلب عددا كبيرا من المضاربين.

ومن العراقيل التي تواجه المستثمرين أيضا عدم الاستقرار، وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي مازالت بورا أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع، بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل، وعليه فإنّ مشكل العقار الصناعي، مشكل عويص يجب النظر فيه، لتحسين استغلاله.

3- مشكل الإجراءات الإدارية: يعتمد نجاح قطاع المؤسسات ص و م أساسا على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيّرة لهذا القطاع في تعاملها مع مديري المؤسسات، ويتوقف كذلك على مستوى التعاون بين العاملين ومرؤوسيه، وهذا ما تفتقده مؤسساتنا، التي تتطور ببطء شديد؛ مقارنة بما تتطلبه التنمية الاقتصادية، فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام، وليست مشكلة أشخاص، لأنّ الإدارة الجزائرية لازالت تمثّل السبب الرئيسي لجل العوائق التي تقف في وجه التنمية الإدارية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال الروتين الرسمي الممّل، فهناك الكثير من المشاريع عطّلت، كون أنّ نشاط المؤسسة يتطلّب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا، ممّا ضيّع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصا استثمارية لا تعوض، فعلى سبيل المثال؛ حتى يتحصل أحد المستثمرين على أرض للبناء؛ عليه المرور بعدة إجراءات إدارية شاقة وطويلة هي:

◀ يقوم هذا المستثمر بطلب قطعة أرض مفردة أو في منطقة صناعية لدى البلدية، بعد أن يكون قد شكّل ملفا خاصا.

◀ يتقدم إلى الولاية بطلب رخصة أو تصريح بالبناء.

◀ يتقدم بطلب التهيئة الملحقة للأرضية عن طريق اللجوء إلى المؤسسات الوطنية -PTT

.SONALGAZ

◀ يتقدم - في الأخير- إلى الأطراف الأخرى بإنجاز المشروع.

لهذا فالحصول على تراخيص رسمية لممارسة النشاط، يستغرق زمنا طويلا قد يمتد إلى سنوات وبتكاليف عالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وتعبّر هذه الأخيرة عن الرشاوي التي يطلبها بعض الموظفين أو المسؤولين لقاء أداء الخدمة أو السرعة في الإجراءات الإدارية؛ وفي حالة قيام المستثمر بالمشروع بعد عناء انتظار التصريح، وما يصحبه من تكاليف خاصة؛ يجد نفسه في صراع آخر مع الضرائب التي تحدّ من قدرته على مواصلة النشاط وربما تركه نهائيا.

كما تطرح شهادة إثبات قيام المحل التجاري كمشكل أمام المستثمرين الذين لا يتمتعون بالعقار الصناعي والذين لا يمكنهم القيد في السجل التجاري دون تقديم شهادة الوضعية الجبائية، ومنه لا يمكنهم القيام بمشاريعهم.

أما المؤسسات التي تمارس نشاطها بصفة غير رسمية قد يكشف أمرها، فتعرض في هذه الحالة إلى إجراءات عنيفة تصل إلى حد السجن أو الغرامات المالية، هذا التصرف كله له آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، غير أنه يوجد هناك ما هو أخطر من ذلك منذ فرض قواعد وآليات الاقتصاد الحر، حيث تميّز الاستيراد بالفوضى، ممّا خلق مناخا أضرّ باقتصاد الدولة، لأنّ عدم حماية المنتج الوطني من التدفق العشوائي للسلع المستوردة سيؤدي حتما إلى توقف مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويتجلى الاستيراد غير المنتظم من خلال:

◀ عدم وجود أسواق جديدة، وضيق الأسواق القديمة بسبب تدفق السلع المستوردة من جهة؛ وضعف القدرة الشرائية من جهة أخرى.

◀ الإغراق، المتمثل في استيراد السلع وبيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلاتها المحلية في السوق.

◀ انعدام المعلومات أفرز ظهور أكثر من 6000 مؤسسة استيراد في السنوات الأخيرة تهدّد كيان المؤسسات الإنتاجية الوطنية.

◀ التدرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة الخارجية في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط المنظمة العالمية للتجارة، مع أنّ هذه الأخيرة تكسّر وتقبل حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية وحدها، تشجيعا وتأصيلا للصناعات الناشئة أو التي يهدّدها الاستيراد.

ومن هذا نرى أنّه من الضروري توفير بيئة تحوي كل الشروط التقنية التسييرية للأنشطة الإنتاجية، تواجه التحديات المفروضة بالتبادل الدولي ودعم المنتج الوطني.

4- مشكل نقص الخبرة والمعلومات: رغم أهمية قطاع المؤسسات ص و م واقتحامه ميادين متعددة (تجارة، صناعة، نقل، سياحة، فلاحية...)، إلا أنّ نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية والتسييرية، يظهر واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط الصناعات الصغيرة والمحيط العام الذي يعملون فيه، كما أنّ جهل أصحاب المؤسسات وحصر طموحهم في حدود شؤون حرقنتهم أو صناعتهم يجعلهم يفاجؤون بانخفاض أو ارتفاع الأسعار، كما يتعرّضون لنقص الخدمات أو يسقطون تحت سيطرة البائعين واحتكارهم للأسواق.

◀ **قلة المعلومات:** تتجلى المعلومات الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات ص و م فيما يلي:

- اتخاذ القرار السياسي والإداري، ومعرفة القدرات.
- تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية الموجودة في التوسع.
- ولكن في موضوع المعلومات الاقتصادية هناك أكثر من صعيد:
- غياب المتابعة عن طريق التحريات الميدانية المختلفة؛
- غياب المعلومات الدقيقة عن المهتمين بهذا القطاع، فهو ما يستوجب تشخيص دقيق للمؤسسات وخاصة المصغرة.
- عدم التنسيق بين المصالح الوزارية المختلفة.

- اختلاف في تحديد المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من المؤسسات، أدى إلى تضارب في تقديم الإحصائيات بين الهيئات التالية: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS).
- غياب ثقافة المؤسسة، رغم أنّ المجتمعات المتطورة قد حققت إنجازات ونجاحات بفضل العلوم التي وصلت إليها، والقدرات التي حققت من ورائها.
- وما نلاحظه بالنسبة للنظام المعلوماتي الجزائري هو عدم توفر قاعدة بيانات متجدّدة وصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات، وكذا التضارب الشديد الكائن بين المعلومات المصرّح بها من طرف جهات مختلفة ويرجع ذلك إلى:
- تجاهل أهمية استخدام المعلومات في حلّ المشاكل التي تعترض المستثمرين وعدم القدرة على تحديد مصادر توفير المعلومات اللازمة؛
- غياب الخطط القائمة على دراسات واقعية متكاملة من خلال خبرات متخصصة لدراسة احتياجات الجهات المختلفة من المعلومات.
- ◀ **قلة الخبرة التنظيمية والتسييرية:** حيث تعتبر قلة الخبرة التنظيمية والتسييرية من بين أهمّ المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا راجع للأسباب التالية:
- عدم توفر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد مسيّرين أكفأ لتسيير إدارة على أعلى مستوى مطلوب وذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.
- نقص الخبراء المختصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضعف التنسيق فيما بينهم.
- خوف الكثير من المؤسسات المصغرة التعامل مع البنوك أو المؤسسات التمويلية الرسمية، لأنهم لا يستوعبون نظمها وطبيعتها، وليست لهم الخبرة في إجراء التعامل معها، ولا خلاف أنّه في ظروف ومعطيات بهذا الشكل، لا يمكن التخطيط لإنشاء وتطوير المؤسسات حتّى الاقتصاد برمّته.
- تؤدي هذه الوضعية من نقص معلومات وخبرة تسييرية إلى توقف مسار الاستثمار في مجال المؤسسات ص و م، وهذا ما حدث فعلا في الجزائر إذ توقفت عدّة مؤسسات إنتاجية (1800 مؤسسة)، بينما غيّرت أخرى نشاطها إلى استيراد، فندقه، تجارة إلخ، لما تتميز به هذه الأنشطة من سرعة في الإنجاز، بالإضافة إلى الحصول على الربح السريع.
- ثانيا- إجراءات حل العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- ومن خلال عملية سبر الآراء السابقة تم الخروج ببعض الإجراءات والمقترحات لحل مشاكل تلك العراقيل:
- ◀ التخفيف في الإجراءات الإدارية بصفة عامة وبمصالح السجل التجاري بصفة خاصة.
- ◀ تسهيل الاستفادة من القروض البنكية، مع إعادة النظر في نسبة الفوائد وكذا مدة إعادة القرض التي تستحق التمديد.
- ◀ تكوين المسيرين والمؤطرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا التقنيين المختصين.
- ◀ إجراء تخفيضات في مجالات مختلفة لتشجيع المستثمرين، كالتخفيض في الضريبة؛ والرسوم الجمركية وكذا رسوم الاشتراك في الصندوق الضمان الاجتماعي.

◀ إن الضروريات من ماء وكهرباء وغاز تستحق إعادة النظر في أسعارها من جهة؛
و ضمان توفيرها المستمر أي بدون انقطاع على مستوى المناطق الصناعية ومناطق النشاط
الاجتماعي من جهة أخرى.

الخلاصة:

يتباين تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى وذلك حسب الظروف الاقتصادية لكل دولة وكذلك مراحل التنمية التي تمر بها، وعلى الرغم من هذا التباين إلى أنها تتمتع بجملة من الخصائص تجعل منها وسيلة هامة للمساهمة في التنمية الاقتصادية. ولمواصلة ممارسة هذا الدور ومواجهة ما يعترضها من صعوبات تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من المقومات الضرورية لبقائها، من بينها توفيق التمويل الذي يبقى من أهم المواضيع المدروسة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد أولت الجزائر اهتمام كبير بهذا القطاع حيث استحدثت هيئات من أجل دعم وتشجيع هذه المؤسسات للنهوض بالاقتصاد الوطني.

تمهيد:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة، وهي تتفاعل مع كافة أعمال المؤسسة، حيث أنها لا تقوم بأي نشاط سواء كان تسويق أو إنتاج وغيرها دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق، لذلك يقع على الإدارة المالية مسؤولية كبيرة في توفير الأموال في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، حيث يتم السير الحسن لنشاط المؤسسة في محيطها الاقتصادي فالبيئة عموماً تدفع المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين، و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية.

المبحث الثاني: البيئة التنافسية.

المبحث الثالث: الوظيفة المالية وأثرها على تنافسية المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية

تعد الإدارة المالية من أهم الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة، تكمن أهميتها في توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المنشأة ومن ثمة تطوير القيمة المالية للمؤسسة وزيادتها والمحافظة على السيولة ووضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وموقعها من الهيكل التنظيمي

تطورت وظيفة الإدارة المالية واتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي والتقتفي هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للمنشأة.¹

¹ - زيد منير: "الإدارة والاتجاهات المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 1998، ص 54.

والإدارة المالية لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المنشأة ونشاطها الاقتصادي وحسب، وإنما اتسع هدفها ليشمل تنظيم مجرى الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها ووضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب الذي يحقق أهداف الأطراف المتعددة للمنشأة¹.

أولاً- مفهوم الإدارة المالية

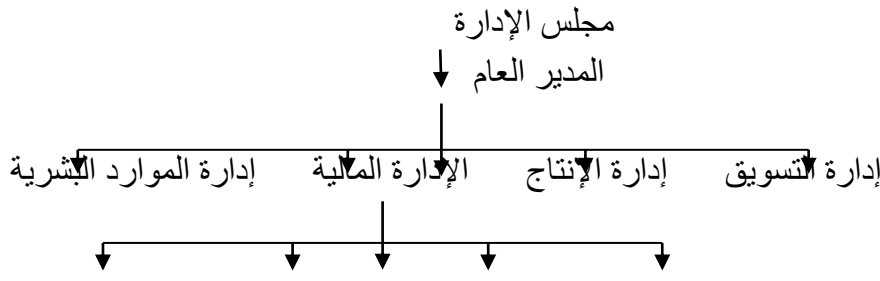
لقد وردت تعريفات متعددة للإدارة المالية في مراجع علمية فقد عرفت على أنها "عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها"². كما يمكن تعريف الإدارة المالية حسب عدنان النعيمي على أنها "هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية، تدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع"³.

وكذلك يمكن تعريفها على أنها " تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة وذلك من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم؛ الرقابة، ولكن بصيغة مالية وإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها وعليه تحقيق أهداف المنشأة"⁴.

ثانياً- موقع الوظيفة المالية من الهيكل التنظيمي

يتوقف تحديد الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على بعض العوامل الخارجية كالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا عوامل داخلية كنوع هيكل المؤسسة وحجمها، ففي المؤسسة الصغيرة أين تكون المخاطر قليلة نسبياً، غالباً ما تتخذ كل القرارات بما فيها القرارات المالية من طرف مدير المؤسسة، في المؤسسة المتوسطة التي تتميز بالتحول نحو اللامركزية فإن القرارات المالية تتخذ من طرف المديرين المساهمين الرئيسيين، أما المؤسسات الضخمة أين احتمال المخاطر جد عالي غالباً ما يكون التوجه للاستثمار في الأوراق المالية بدل الاستثمارات العينية، وتكون الوظيفة المالية مسؤولة عن التسوية بين قوى المساهمين من جهة والمسيرين من جهة أخرى، ويقدم الشكل رقم(03) صورة عن مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (03): موقع الوظيفة المالية من الهيكل التنظيمي



- 1- فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 197.
- 2 - عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جايد العامري، "الإدارة المالية" دار وائل للنشر، الأردن، ط2، ص 14.
- 3 - عدنان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 17.
- 4 - كمال المغربي وآخرون، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفكر، عمان، ط1، 1995، ص 317.

إدارة الذمم الإدارية النقدية إدارة المخزن إدارة الرواتب

المصدر: عبد الستار الصباح، سعود جايد العامري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ثالثاً- أهمية الإدارة المالية: تبرز أهمية الإدارة المالية كوظيفة إدارية من خلال الجوانب التالية¹:

◀ التزايد الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في الاتصالات ونقل المعلومات بين المؤسسات المحلية والدولية والأسواق المالية باستخدام نظم تكنولوجية متقدمة لتبادل المعلومات وتسديد قيمة الصفقات التجارية وهو ما يدخل ضمن إطار عمليات التجارة الالكترونية.

◀ زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية بين المؤسسات على الموارد والأسواق، مما يتطلب اعتماد استراتيجيات مالية محددة تدعم الموقف التنافسي لهذه المؤسسة.

◀ التركيز على إمكانية خلق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات، وخلق حالة من التمايز بحيث لا تتمكن المؤسسة المماثلة الأخرى من تقليد أو محاكاة جميع الأنشطة الخاصة بها، والسعي للمحافظة على ديمومة هذه الميزة وخاصة في مجال البحث عن الفرص الاستثمارية أو في مجال بناء هيكل مالي يتميز بانخفاض التكلفة الكلية للتمويل.

◀ ظهور أنشطة مالية جديدة تمثل فرص استثمارية مربحة، وهذا يتطلب من الإدارة المالية السعي لدراساتها وتحليلها، والسعي لتوظيف الأموال فيها، وهي ما يطلق عليه بالمشروعات، وهي عبارة عن أدوات مالية متعددة، وظهور الخيارات والعقود المستقبلية وصناديق الاستثمار وغيرها.

◀ ظهور مفهوم الهندسة المالية، وهندسة القيمة كمفهوم حديث، ومفهوم إعادة الهندسة مما يتطلب صياغة هياكل التمويل بشكل معاصر ومتطور لزيادة قدرة المؤسسة على استثمار الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة.

المطلب الثاني: مجالات الإدارة المالية ووظائفها

أولاً- مجالات الإدارة المالية :

يمكن تقسيم المالية إلى ثلاث فروع أساسين تتمثل في:

1- المالية العامة:

تعرف المالية العامة بأنها "العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والإيرادات العامة للدولة؛ وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة " أي أن الإدارة المالية العامة تبحث النواحي المالية للقطاع العام من حيث مصادر الأموال العامة، الإيرادات العامة واستخداماتها".

وتتكون الإيرادات من المكونات التالية²:

أ- إيرادات عادية: وهي تتكرر دورياً في موازنة الدولة، وتشمل على الإيرادات الضريبية والإيرادات غير الضريبية كالرسوم والرخص.

¹ -فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 198.

² عدنان تايه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ب- إيرادات غير عادية: وهي التي لا تتكرر دوريا في موازنة الدولة، ومن أهمها القروض والمساعدات الخارجية وأيضا القروض الداخلية.

أما استخدامات الأموال العامة (النفقات العامة) فتتكون من:

▪ **نفقات جارية:** وهي النفقات الضرورية لسير الجهاز الحكومي وتمكينه من أداء الخدمات.

▪ **نفقات رأسمالية:** وهي النفقات التي تؤدي إلى زيادة راس المال القومي والتي تؤثر في تحريك النشاط الاقتصادي داخل الدولة.

2- المالية الشخصية:

المالية الشخصية هي دراسة للنشاط الشخصي للفرد والذي يسعى إلى تعظيم الثروة، حيث يبحث هذا الحقل في النواحي المالية للأسرة والأفراد، وذلك في مصادر هذه الأموال ووسائل إنفاقها واستثمارها والتخطيط لهذه الأموال بما يمكن الأفراد من الحصول على السلع والخدمات؛ وكذلك معالجة مواضيع أخرى مثل التقاعد، التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.... الخ.

3- المالية في منشآت الأعمال:

وهي الإدارة المالية التي تهتم بالنشاطات المالية في المشروعات الخاصة سواء كانت شركات أشخاص أم شركات أموال.

والوظيفة المالية للمشروع هي إحدى الوظائف الرئيسية للمشروع مثل وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق...، وغيرها من الوظائف، فأى قرار في المشروع في أحد جوانبه يكون قرار مالي¹.

ثانيا - وظائف الإدارة المالية:

تضطلع الإدارة المالية في شركات الأعمال بوظائف متعددة ومتنوعة مهمتها تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها ونشاطها، إلا أنها تشترك في مضمون واحد هو المساعدة في تحقيق الهدف.

1- وظيفة التخطيط المالي:

إن التخطيط المالي يعني الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل الشركة من جهة، وفيما بين الشركة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية، وبالتأكيد فإن هذا الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة الشركة من الأموال وبين قدرة الشركة في تحقيق هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت، وعلى ضوء هذين المتغيرين سوف تتمكن من اختيار الفرص الاستثمارية المربحة، أضف إلى ذلك أن الإدارة المالية سوف تهتم بنوع مصادر الأموال التي يمكن الرجوع إليها لتمويل حاجات الشركة عندما تشعر بوجود عجز مالي والناتج من قلة مصادر أموالها قياسا باستخداماتها المتوقعة؛ حيث يجب أن تكون هذه المصادر ملائمة من ناحية الكلفة ومن ناحية التسديد².

1 - نور الدين خبايا، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، وبيروت، 1997، ص 24.

2 - أحمد محمد غنيم، "الإدارة المالية- مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 20.

وبشكل عام فإن قيام الإدارة المالية باعتماد هذا العمل الوظيفي المتخصص في تصور الموارد المالية سوف يمكنها من تحقيق الأهداف التالية¹:

◀ رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية والتي من أهمها:

- سياسات مصادر التمويل.
- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها.
- سياسة الاستثمار الخارجي.
- ◀ وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.
- ◀ التنبؤ المالي.
- ◀ تحديد نوعية المصادر المالية التي يتطلب توفيرها لتنفيذ الخطط المختلفة.
- ◀ تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتيا داخل الشركة.
- ◀ تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المختلفة.

ولهذا نجد أن التخطيط المالي كوظيفة تمثل مجموعة المهام المالية التي يتطلب من الإدارة القيام بها خلال فترة زمنية محددة والتي تدخل في كل جوانبها، وضمن مفهوم الأهمية والشمول هذا فإن التخطيط المالي لا يمكن اعتباره وظيفة مستقلة ومنفصلة عن مجمل النشاطات التشغيلية المخططة داخل المؤسسة إنما يجب أن تكون الخطة المالية مترابطة وبشكل متكامل مع كل الخطط المادية الأخرى والتي تصور الإطار العام لعمل المؤسسة خلال الفترة القادمة، إذ أن أي بعد أو حاجز في إطار التكامل و التنسيق سوف يعيق تحقيق الأهداف ضمن ما هو مخطط له سواء من حيث البعد الزمني للتنفيذ أو من ناحية الكلفة الاقتصادية، وهذا يعني أن أهداف المؤسسة والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعة من الخطط التشغيلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطة المالية وتعتمد عليها، إذ أن أي تأخير أو نقص في تعبئة الموارد المالية المخصصة لكل عملية تشغيلية سوف يؤدي إلى تأخير تحقيقها خلال الفترة المحددة وبالتالي تأخير في تحقيق الهدف العام للمؤسسة².

ونظرا لان التخطيط هو المطلق لاتخاذ القرارات، فإنه يتعين تحليل المراحل الفكرية الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات، ويقصد باتخاذ القرارات اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب من عدة بدائل متاحة، فهو المقدمة أو القاعدة التي يرتكز عليها اتخاذ القرارات الرشيدة، والتخطيط السليم للقرار يجب أن يمر بالمراحل التالية³:

▪ **التعرف على المشكلة وتعريف أسبابها:** فأول خطوة لعلاج أي مشكلة هو التأكد من فهم أسبابها، ذلك انه من المستحيل حل مشكلة غير مفهومة كما أن المشكلة غير المعروفة لا يمكن حلها أيضا.

▪ **تحديد وتنمية عدة حلول بديلة للمشكلة:** ذلك أنه من النادر أن يكون للمشكلة الواحدة منهج واحد لحلها فالمشكلة الواحدة قد تحل بوسائل كثيرة.

1 - محمد طنيب، محمد عبيدات، "الإدارة المالية في القطاع الخاص"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص21.

2- نفس المرجع، ص 22.

3- عدنان هاشم رحيم السامرائي، "الإدارة المالية منهج تحليلي شامل"، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص 29.

▪ **تقييم كل بديل:** أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل.

▪ **اختيار البديل الأفضل:** ويتوقف هذا الاختيار على تقدير النتائج المحتملة للحلول البديلة على ضوء الأهداف المنشودة.

مما سبق تتضح ضرورة التخطيط المالي السليم لكل من السيولة والربحية، كذلك أصبح من الأمور الحيوية للمشروع بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة ضرورة التخطيط المالي لكل من¹:

أ- **المخزون السلعي:** يتطلب المخزون السلعي اهتماما خاصا نظرا لان الأخطاء المتعلقة بإدارته سواء زاد الحد الملائم أو نقص عن هذا الحد سوف تكون له آثار ضارة على أرباح المشروع، فالمخزون الأكثر من اللازم يعني تجميد أموال المشروع وتركها عاطلة، بالإضافة إلى تكاليف الاحتفاظ بهذا المخزون ستكون باستمرار اعلي من تكاليف المخزون لو احتفظ المشروع بكمية اقل، والمخزون الأقل من اللازم يعني زيادة احتمالات توقف الإنتاج وعدم انتظامه واستمراره، وبالتالي التشغيل بطاقة إنتاجية غير كاملة .
والنتيجة في كلتا الحالتين ارتفاع تكاليف الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض ربح المشروع ومن هنا تتضح أهمية قيام الإدارة المالية بتخطيط المخزون السلعي من المواد والمهمات لتحديد المستوى الاقتصادي الذي ينبغي الاحتفاظ به من هذا المخزون.

ب- **الإنفاق الاستثماري:** هناك مجموعة من العوامل التي تجعل تخطيط الإنفاق الاستثماري من أهم القرارات التي تشارك في اتخاذها الإدارة المالية فهدف التخطيط الاستثماري اختيار الأكثر ربحية منها، ذلك لان أي خطأ في تقدير الاستثمارات تصبح نتائجه خطيرة على مستقبل المشروع، وتتوقف درجة الخطورة على حجم المبالغ المستثمرة، الأمر الذي يؤثر على المشروع لفترات زمنية طويلة، فإذا رغبت إدارة المشروع من هذه الاستثمارات الخاطئة فإن خسارتها ستكون دائما كبيرة.

ج- **تخطيط الهيكل المالي:** يعتبر تخطيط الهيكل المالي أو التخطيط التمويلي واحدا من أهم موضوعات الإدارة المالية حيث أن قدرة وفعالية المشروع في استخدام المصادر التمويلية المختلفة من أموال ملكية إلى الاقتراض بأنواعه يعتبر احد دعائم نجاحه ونفس المنطق فان فشل المشروع يفسر بضعفه وعدم فاعليته في استخدام المصادر التمويلية المختلفة بالأسلوب المناسب.

2- وظيفة الرقابة المالية

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابي فعال لذلك تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي².

ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب و الجهات المسؤولة عنها، ونوعية

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، "الإدارة المالية-الاستثمار والتمويل-التحليل المالي والأسواق المالية الدولية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2008، ص42-43.

² - زياد رمضان، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 1996، ص 238.

القرارات الواجب إتباعها، فلكي تكون الرقابة المالية ذات فاعلية عند التشغيل، يتطلب وجود معيار للمقارنة من خلاله يتم كشف الانحراف عند مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط، كما تقتضي الرقابة أيضاً وجود نظام اتصالات فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات، ويشترط أيضاً في الرقابة المالية أن تكون مرنة بحيث تسمح بالتعديل حسب تغير الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم الكلفة.

وبشكل عام فإن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب¹:

■ **عدم دقة التخطيط:** ويرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

■ **عدم كفاءة التنفيذ:** ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لأوجه نشاط المؤسسة، والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة، أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

■ **عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفء الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ، وهذا الانحراف يعتبر من أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل وهو وضع الخطة والجهة المسؤولة عن تنفيذها².

3- وظيفة التنظيم المالي

تمارس الإدارة المالية ووظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الأداء المالية وتحقيق الأهداف بصورة أكثر اقتصادية.

ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، من خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة تضمن تحديد المسؤولية وتخويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية في المؤسسة عن طريق تخويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للدائرة المالية، وهنا يجب أن تكون الأقسام والمهام والمسؤوليات واضحة ومتماشية مع حجم المؤسسة ومع طبيعة أعمال الأقسام والمهام والمسؤوليات المناط بها، بالإضافة إلى ذلك، فإن وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية أعداد التنبؤات المالية وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة، إن تنظيم الوظيفة المالية، يجب أن يكون في المستوى الإداري الأول ويعود سبب ذلك إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في المؤسسة³.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى

ترتبط الإدارة المالية بعلوم واختصاصات أخرى تستخدم في عملية اتخاذ القرار وكذا تساعد في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.

أولاً- علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى

1 - محمد طنيب، محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص22.
2 - عبد الحليم كراجه، علي ربيعة، ياسر السكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، "الإدارة و التحليل المالي"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 25.
3 - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص21.

من بين العلوم التي تؤثر وتتأثر بها نذكر ما يلي¹:

1- الإدارة المالية و المحاسبة : كانت الإدارة المالية ترتبط بالمحاسبة ارتباطا وثيقا بل هي جزء من هذا الحقل ثم انفصلت بعد ذلك لتكون وظيفة مستقلة بحد ذاتها ، فالوظيفة المالية هي وظيفة مكملة للمهام التي تقوم بها المحاسبة وليست بديلا عنها ذلك أن المحاسب يقوم بإعداد القوائم والتقارير الدورية والكشوفات المحاسبية ، والمحلل أو المدير المالي يقوم بتحليل هذه القوائم ودراستها ومن ثم إعداد صيغة قرار يدفع إلى الجهات العليا في المنشأة لإصدارها.

2- الإدارة المالية والاقتصاد : ترتبط الإدارة المالية بعلم الاقتصاد ارتباطا وثيقا سواء كانت هذه العلاقة على مستوى الاقتصاد الجزئي أو على مستوى الاقتصاد الكلي ، لذلك فإن الوظيفة المالية تحتاج على المستوى الجزئي على معلومات عن موقعها بالنسبة للقطاع الذي تعمل فيه من ناحية درجة المنافسة ونوعية المنتجات والأسعار والإنفراد في السوق ، كما تحتاج المنشأة معلومات عن الاقتصاد الكلي من ناحية معرفة المشاكل الاقتصادية كالتضخم و الانكماش.²

3- الإدارة المالية والتسويق : للتسويق صلة وثيقة بالإدارة المالية حيث أن إنتاج السلعة وزيادة حجم المبيعات وإظهار منتجات جديدة يتطلب مبالغ مالية كبيرة لغرض إنجاح عملية تسويق المنتجات في المنشأة وتوجيهها نحو السوق الكبرى.³

4- الإدارة المالية والعلوم الكمية : لقد تطورت الإدارة المالية نتيجة مواكبتها التطور الحاصل في العلوم الأخرى كعلم الرياضيات و الإحصاء الذين يعتبران من علوم الكم واستخدامهما كأدوات للنهوض بمهامها، و الأساليب الكمية واستخدامها في اتخاذ القرارات تطورت من خلال تطور استخدام مفاهيم هذه العلوم ونظرياتها، وعليه يمكن القول أن نظريات الإدارة المالية تستخدم جميع الطرق الرياضية والإحصائية في معالجتها للأمور الحسابية، حيث من بين الطرق شائعة الاستخدام طريقة المربعات الصغرى، صافي القيمة الحالية، نظريات الاحتمالات؛ البرمجة الخطية والمصفوفات.... إلخ⁴

5- الإدارة المالية والعلوم السلوكية : الإدارة المالية في علاقة وثيقة بعلم الاجتماع وعلم النفس وذلك لأن المنشأة عادة ما تتكون من مجموعة عوامل اقتصادية تعمل بشكل منسق لغرض إنتاج أو خلق منفعة اقتصادية ،ومن بين هذه العوامل الموارد البشرية، حيث يجب على الإدارة المالية أن تتعامل بإيجابية مع العنصر البشري العامل في المنشأة من خلال توفير مناخ اجتماعي ملائم للعاملين بشتى الوسائل والإمكانيات المتاحة لغرض جعلهم يشعرون بالرضا على المنشأة ويسعون لزيادة ربحيتها ، حيث توجد وسائل شتى وعديدة لتحقيق هذا الغرض.⁵

ثانيا- المدير المالي في المؤسسة الاقتصادية

1- خصائص المدير المالي :

تختلف طرق تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الحجم بالدرجة الأولى، وطبيعة المؤسسة نفسها بدرجة أقل، فالمالك في المؤسسة الصغيرة يكون هو المسؤول الأول وربما الوحيد عن الإنتاج والتسويق وشؤون الأفراد والوظيفة المالية أيضا، فإن كان

1 - عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جايد مشكور العمري، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

2 - عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 12.

3 - المرجع نفسه، ص 13.

4 - محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 14.

5 - المرجع نفسه، ص 15.

هناك عمال آخرون في مجال الإدارة المالية فإن ما يعهد إليهم عادة هو بعض المظاهر البسيطة، كمسك وإدارة النقد والمحافظة عليه وتحصيل الأوراق المالية، في حين يحتفظ المالك لنفسه بجميع القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات المالية والاستثمارات والتمويل وكذلك توزيع الأرباح، أما المؤسسات المتوسطة الحجم فيتوقع أن يكون لديها إدارة مالية أكثر استغلالاً في ممارسة وظيفتها المالية، كما يتوقع أن يرأسها شخص يحمل لقب المدير المالي، ويتمتع بصلاحيات أوسع من تلك التي يتمتع بها من يعمل في المؤسسات صغيرة الحجم، وفي حالة مؤسسة كبيرة الحجم لا تكون الأمور المالية عادة من مسؤولية شخص واحد، بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين يتولون مراكز إدارية متقدمة، وغالباً ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية في مرتبة النائب المالي والمراقب المالي، وتحديد مهمات هؤلاء الأشخاص عادة على النحو التالي:

أ- **نائب المدير العام للشؤون المالية:** توجد مثل هذه الوظيفة في المؤسسات الكبرى، ويتولى صاحب هذا المنصب الدور المالي الأول في المؤسسة، ويكون مسؤولاً عن نشاط المراقب والمدير المالي، ويلعب هذا المسؤول دوراً رئيسياً في السياسة المالية والتخطيط المالي الشامل للمؤسسة، وغالباً ما يكون هذا الشخص عضواً في الفريق الإداري للمؤسسة وعضواً في مجلس الإدارة ليكون باستطاعته تقديم المشورة الفنية في القضايا ذات الصلة بالأمور المالية، وتحدد مكانة هذا الشخص وقوته في المجلس بقدر إمام أعضاء المجلس في الأمور المالية¹.

ومن الأمور المهمة التي يعتمد فيها المجلس على خبرة هذا الشخص القرارات الخاصة بنسبة الأرباح الواجب توزيعها وقرارات الإنفاق الرأسمالي والتمويل اللازم لخطط المؤسسة طويلة الأجل.

ب- **المدير المالي أو مدير التمويل:** يتمثل الدور الرئيسي للمدير المالي في إدارة أموال المؤسسة والمحافظة على سيولتها وتأمين احتياجاتها التمويلية، وهكذا يكون دور مدير التمويل والأجهزة التابعة له القيام بالوظائف التالية:

- إدارة النقد.

- تنظيم العلاقة بين البنوك والمؤسسات المالية.

- الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة.

- إدارة الائتمان (دين المؤسسة على الغير).

- توزيع الأرباح على المساهمين.

- التأمين على موجودات المؤسسة، وبشكل عام فهو يمارس الأعمال المالية الخارجية.

ج- **المراقب المالي:** هو الشخص الذي يتولى مسؤولية مباشرة عن الأمور التالية من الوظائف المالية:

- المحاسبة وإعداد القوائم المحاسبية السنوية.

- التدقيق الداخلي وإعداد القوائم المالية التقديرية.

- إعداد الرواتب والحسابات الضريبية، وبشكل عام فهو يمارس الأعمال المالية الداخلية.

¹ -مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وهناك فرق جوهري بين مفهومي هاتين الوظيفتين وهو أن المدير المالي يقوم بدور الحافظ لأموال المؤسسة، أي يهتم بموارد المؤسسة والمحافظة عليها، أما دور المراقب المالي فهو دور رقابي للتأكد من أن استعمال موارد المؤسسة قد تم بشكل صحيح¹.

2- مهام المدير المالي

لقد تغيرت مهام المدير المالي تغيرا كبيرا خلال العشرين سنة الماضية، بحيث أصبحت منظمات الأعمال أكبر حجما وأكثر تعقيدا وبالتالي فالمدير المالي تعدى دوره التقليدي المتمثل في الحصول على الأموال الخارجية للتمويل داخل المنظمة و بالرجوع إلى القوائم المالية الأساسية للمشروع يمكن استخلاص ثلاث وظائف للمدير المالي وهي²:

أ- **دراسة وتحليل البيانات المالية**: تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل أو نمط بحيث يمكن استخلاصها لمعرفة جوانب القوة والضعف في المركز المالي للمشروع، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل وتقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإن الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول والمركز المالي للمؤسسة.

ب- **تحديد هيكل أصول المؤسسة**: يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول وأنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي ويعني ذلك تحديد كمية النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وبعد تحديد هيكل الأصول يحدد الإمكان الحجم الأمثل للاستثماري في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة وأن يحدد أيضا ماهية الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، ومتى تصبح هذه الأخيرة متقدمة فنيا ومن ثم يتم استبدالها أو تطويرها، وبذلك يتضح أن مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر السهل حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية وتفهم الأهداف طويلة الأجل.

ج- **تحديد الهيكل المالي للمؤسسة**: يوجد نوعين من القرارات الخاصة بالمدير المالي، يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير والطويل الأجل، ويعتبر ذلك من أهم القرارات المالية لأثره على الربحية والسيولة العامة، أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضا، حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواع معينة من القرارات وقد يتطلب البعض منها تحليلا مستفيضا ودراسة معمقة للبدائل المتاحة والتكاليف والآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

يتضح مما سبق أن الوظائف الأساسية للمدير المالي ذات علاقة بالمركز المالي للمؤسسة، فقيام المدير المالي بتحليل وتقييم الميزانية فهو يحل ويدرس الوضع المالي للمؤسسة ككل ويمكنه ذلك من ضبط أو تنظيم العمليات المالية للمؤسسة والبحث عن المراكز التي تعتبر بؤرة للمشاكل وتقويمها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهتها، ففي تحليله لهيكل الأصول فهو يحدد الجانب الأيمن من الميزانية وبإقراره الهيكل المالي والتمويلي فهو يشكل الجانب الأيسر من الميزانية.

3- القرارات الإستراتيجية للمدير المالي:

¹- المرجع نفسه ص 19.
² - عيد الغفار حنفي، "الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 21.

تحدد القرارات الإستراتيجية للمنشأة من خلال اهتمامات الأدوات المالية داخلها، والمتمثلة في الحجم الكلي لرؤوس الأموال القابلة للاستثمار ومعدل نموها، الموجودات القابلة للاقتناء، وكذا هيكل المطلوبات، وعليه يمكن توضيح ثلاث قرارات إستراتيجية للمنشأة وهي¹: قرار الاستثمار، قرار التمويل و سياسة توزيع الأرباح على المساهمين.

أ- قرار الاستثمار

تمثل القرارات الاستثمارية اختيار الموجودات التي يتم إنفاق الأموال عليها، وتقسم الموجودات إلى قسمين:

- ◀ موجودات طويلة الأجل: والتي يكون تأثيرها على مدى سنوات طويلة.
- ◀ موجودات قصيرة الأجل: هي كل الموجودات التي يمكن تحويلها إلى نقدية أو سيولة خلال السنة المالية وتتصف بدرجة عالية من السيولة.

وبناء على ذلك فإن اختيار الموجودات يكون ذا شقين، الأول يتعلق بالاستثمارات الرأسمالية، والثاني يتعلق بإدارة رأس المال العامل، فمن جهة الاستثمارات الرأسمالية فإن هناك عناصر أساسية تدخل في اتخاذ القرارات الرأسمالية ومنها مجموعة الموجودات في المنشأة وتكوينها، والمخاطر المتعلقة بأعمال المنشأة بشكل عام، كذلك مبدأ قياس رأس المال، أما إدارة رأس المال العامل فإنها من المهام الرئيسية للإدارة المالية، إذ يجب عليها خلق حالة من التوازن بين الربحية والسيولة بسبب وجود تعارض بين الاثنين، بحيث إذا كان هناك رأس مال عامل كبير فذلك يعني أن هناك أموال كبيرة مجمدة في الموجودات المتداولة كان بالإمكان استثمارها بشكل فعال، أما إذا كان رأس المال العامل قليلاً أو سالباً فإن ذلك يعني أن المنشأة تعاني من عسر مالي ولذلك يجب عليها الزيادة من نسبة رأس المال العامل للوفاء بالتزاماتها.

ب- قرار التمويل

وهو من القرارات التي يهتم بها المدير المالي، وينصب الاهتمام على مثل هذه القرارات باتخاذ المزيج المثالي للتمويل، إذا بين أن التدفق الخارج للنقدية يفوق التدفق الداخل وأن الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز فإن المدير المالي يلجأ إلى مصادر خارج منشأته أو شركته للحصول على الأموال اللازمة، وتأتي هذه الأموال من مصادر مختلفة كما أنها تعرض تحت أنواع مختلفة من الاتفاقيات والشروط لفترات زمنية متفاوتة، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها المدير المالي في هذا المجال هو الحصول على خليط أو مزيج من هذه الأنواع يتناسب أكثر من غيره من الاحتياجات المتوقعة لمنشأته، فأنواع التمويل التي تلقى قبولاً أكثر من غيرها نظراً لانخفاض تكلفتها تنطوي في نفس الوقت على التزامات ثابتة ولذلك فعلى المدير المالي موازنة التكلفة المنخفضة مع خطر احتمال عدم المقدرة على دفع هذه الأعباء الثابتة، ولهذا فعند اختيار أنواع التمويل اللازمة يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر التمويلية ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمنشأة بعد فترة زمنية مقبلة فالمركز المالي للمشروع لا يعطي مقياساً سليماً للحكم على مقدرة المنشأة في الوفاء بالتزاماتها عندما يحين أجلها مستقبلاً.²

ج- سياسة توزيع الأرباح على المساهمين

1 - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 22.
2 - جميل أحمد توفيق، "أساسيات الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، ص. 37.

من خلال ممارسة المنشأة لنشاطها التشغيلي تحصل على عوائد وإيرادات تعمل على توزيعها على عوامل الإنتاج الأربعة المساهمة في العملية الإنتاجية، وتقوم بعد إجراء ذلك بإتباع سياسة توزيع الحصص أو توزيع الأرباح، فالسياسة التي تتبعها المنشأة في التوزيع عادة ما تجسد الوضع المالي والاقتصادي للمنشأة نفسها، وتكون هذه السياسة إما بتوزيع الأرباح للمساهمين نقداً، أو احتجاز كل الأرباح لغرض التمويل الذاتي، أو احتجاز جزء من الأرباح لديها وتوزيع الباقي على المساهمين.

وعليه يمكن تلخيص أهمية ودور المدير المالي في ضمان سيرورة نشاط المؤسسة من خلال استخدامه للمعلومات المستخلصة من عرض بيانات المحاسب سواء كانت كما هي أو بعد تعديلها وتحليلها، والتي تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار المالي، ولا يعني ذلك أن المحاسب لا يتخذ أي قرار أو أن المدير المالي لا يجمع أي معلومات.

ثالثاً- أهداف الإدارة المالية

تستمد الإدارة المالية في المؤسسة أهدافها من الأهداف الرئيسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، فأى مشروع له هدف أساسي هو البقاء والنمو والاستمرار، لا بد أن تسعى المنشأة إلى تحقيق أهداف مساعدة لتحقيق الهدف الأساسي.

1- تعظيم الأرباح: يعني تحقيق مستوى ملائم من الأرباح وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المشروعات المماثلة والتي تتعرض لنفس الظروف ونفس درجة المخاطرة، ونستطيع الحكم على فاعلية القرارات في مشروع ما من خلال حجم الأرباح المحقق¹.

يعتبر هذا الهدف من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات ومحوراً لأهداف الإدارة المالية من خلال جملة قراراتها المتعلقة بالاستثمار أو قرارات التمويل، إذ يكون المسعى دائماً تكيف تلك القرارات بما يتلاءم والرغبة في تعظيم الأرباح داخل شركة الأعمال هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن قدرة الإدارة المالية في تعظيم الأرباح سوف تتعزز أكثر عندما يكون الربح واضح التحديد من ناحية المعنى والقياس وأن جميع العوامل المساهمة فيه معروفة ويجب أخذها في الحسبان، وتنشأ أهمية هذا الهدف من كون الربح يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية أي شركة في الحياة الاقتصادية كما أنه يمثل مؤشراً مهماً لتقييم الأداء الاقتصادي، بالإضافة لكونه مصدراً مهماً من مصادر التمويل الداخلية أو ما يسمى بالتمويل الذاتي، وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف إنما يعبر عن فاعلية القرارات المالية².

2- تعظيم الثروة : المقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للاستثمار وهي إستراتيجية بعيدة المدى تعمل على تعظيم القيمة الحالية للاستثمارات من خلال اختيار المقترحات الاستثمارية التي تعظم القيمة السوقية للمشروع، وفي الوقت نفسه يعد معياراً للأداء ومقياساً لكفاءة الإدارة، فههدف المنظمة وبالتالي المدير المالي وكذا جميع العاملين في المنظمة هو تعظيم ثروة الملاك، التي تقاس بقيمة الأسهم السوقية والذي بدوره يتوقف على توقيت التدفقات النقدية وقوتها وأيضاً

1 - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص14.

2 - دريد كمال آل شايب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج، عمان، ط1، 2006، ص 20.

المخاطر، وعند تحليل البدائل المتاحة للمنظمة واتخاذ القرار المناسب يكون ذلك مبنياً على تأثيرها على معدل العائد على السهم للمنظمة.¹

3- السيولة: هي قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر من خلال الحصول على الإيرادات بشكل طبيعي، وتختلف مصادر هذه الإيرادات بصورة عامة فقد تكون ناجمة عن تحويل المخزون إلى مبيعات وتحصيل الذمم من مصادر عديدة أخرى بهدف تعزيز ثقة الآخرين بإمكانية المؤسسة من التسديد في الوقت المناسب، إذ أن الحكم على درجة سيولة الأصل تكون من خلال وقت تحويله إلى نقد دون تحمل أية خسائر.²

4- الربحية: هو العائد الدوري الذي تحصل عليه المؤسسة نتيجة الاستثمار، ويعد إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المنشأة ومدى استمراريته وقدرتها على تحقيق الربح من خلال معرفة القدرة الإيرادية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية ومعدل العائد على الاستثمار، وتعتمد القوة الإيرادية لأي مشروع على عنصرين، الأول هو هامش الربح الذي هو النسبة بين صافي الربح قبل الفوائد والضرائب وصافي المبيعات، والعنصر الثاني هو معدل دوران الأصول الذي هو النسبة بين صافي المبيعات والأصول التي تستعمل في الإنتاج، وعليه فإن القدرة الإيرادية تعتمد على صافي الربح التشغيلي وصافي المبيعات والأصول، أما معدل العائد على الاستثمار الذي يحسب من خلال استخراج نسبة صافي الربح التشغيلي يقاس مقدرة المشروع على تحقيق الأرباح سواء الربح الناجم عن التشغيل أو من مصادر أخرى.³ ويمكن أن نظيف بعض الأهداف الفرعية لهذه الوظيفة:

◀ دراسة الحاجات المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة.

◀ دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.

◀ اختيار أحسن طرق التمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر و تحقيق أحسن مردودية مالية.

◀ المفاصلة بين مختلف أوجه الإنفاق الاستثماري.

المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية

تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية، قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.⁴

المطلب الأول: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

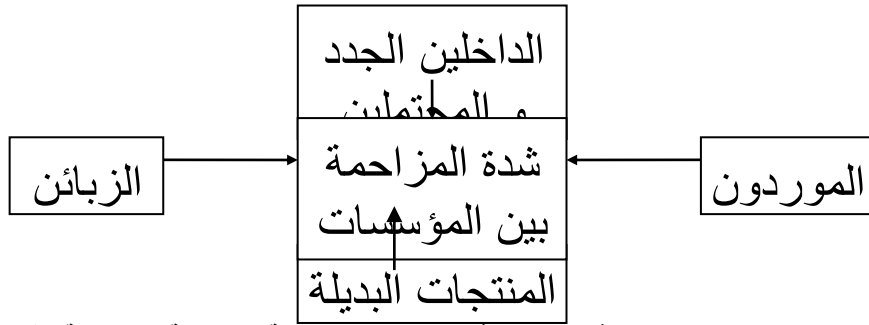
1 - حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 38.

2 - محمد طنيب، محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3 - أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

4 - زكريا مطلق النوري، "الإدارة الاستراتيجية"، داراليازوري، الأردن، 2005، ص 104.

الشكل رقم: (04): قوى التنافس الخمس.



المصدر: أحمد بن مويزة، "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص108.

أولاً- تهديدات الداخلين الجدد:

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءً على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول¹.

1 - اقتصاديات الحجم : وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحيدة للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة، وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلين الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة، ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحييد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا².

2- تمييز المنتج : ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبّاقة إلى هذا القطاع، ويشكّل التّمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة، حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

3- الاحتياج إلى رأس المال : تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتّطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة، لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع³.

1 - عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 30.

2 - سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية مدخل استراتيجي"، دار النشر البازوري العلمية، الأردن، 1999، ص121.

3 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4- تكاليف التّبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج، حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع!

5- الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل حاجزاً للدخول، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبون بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

6- السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة².

ثانياً- شدة المزاخمة:

تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة، ويرجع وجود المزاخمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثرا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات³.

وتوصف المزاخمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتنتج المزاخمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في⁴:

1- عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون عدد المنافسين كبيراً، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزاً أو مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

2- بطء نمو قطاع النشاط: يُحوّل بطء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 92.

2 - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3 - فيصل سايعي، "أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008-2009، ص 37.

4 - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 65.

أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

3- التكاليف الثابتة: للتكاليف الثابتة أثرًا كبيرًا على قطاع النشاط، فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدًا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب.

4- غياب التمييز: يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشدد المنافسة أكثر فأكثر.

5- الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية: يؤدي الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية من قِبَل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، و بالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

6- منافسون مختلفون في التّصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات؛ يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعا من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

7- حواجز الخروج: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية، التي تبقى أو تؤخّر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد ودية الاستثمارات. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:¹

◀ **أصول متخصصة:** تُعتبر حاجزًا للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

◀ **القيود الحكومية والاجتماعية:** تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي؛ ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.

◀ **الحواجز العاطفية:** يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب، لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المُستخدَمين، ويخافون على مسارهم المهني.

◀ **الاعتبارات الإستراتيجية:** يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التّسويقية، وكذا على سمعتها في السوق. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

ثالثًا- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف من

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرًا على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

رابعاً- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية¹:

1- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيرًا كبيرًا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

2- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية، للحصول على معلومات عن القطاع حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية، وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءًا بسيطًا من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون عمومًا أقل حساسية للسعر.

3- نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه، ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

4- ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددًا في المفاوضات حتى يحافظوا على هامش الربح، وعموما عندما تكون مردودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتمامًا كبيرًا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم، قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلاً.

5- الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية -ولو جزئيًا- إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدًا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

6- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطًا وثيقًا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن عمومًا أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

7- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة: في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل

¹ - عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 08.

الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات، ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاربيين، ويكفي تغيّر إطار التفكير فقط.

خامسا- قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

1- **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين عموما التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

2- **غياب المنتجات البديلة:** حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية، ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

3- **القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما :** عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد، أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً.

4- **يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:** في هذه الحال، يلعب المنتج دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية، وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

5- **تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل :** في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه، وإن حدث وأن تخلى فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة، جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

6- **تهديد التكامل الأمامي:** يحدث أن يتحوّل مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية. وتدعى قوى التنافس بالبيئة الخاصة، وتم التّطرق إليها دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين:

- تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر؛

- تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو، شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطوّر هذه البيئة.

1 - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص124.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

أولاً- تعريف التنافسية:

إن التنافسية تنتج أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن و إقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة خاصة في عصر العولمة الاقتصادية.

فانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر و الذي عرفها على أنها " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع "1.

كما عرفها علي السلمي على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، و يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر هؤلاء العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"2.

كذلك عرفها نبيل مرسي خليل " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"3.

كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية، تنافسية الدولة بأنها " قدرة البلد على إنتاج السلع و الخدمات التي تنجح في امتحان أو اختبار الأسواق الدولية و في الوقت نفسه تحافظ و توسع الدخل الحقيقي للمواطنين"4.

ويتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد ، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل أو اعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المشروعات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ و إنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة ، و هذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معرفة لها.

◀ **تعريف التنافسية من وجهة نظر المسيرين:** إذا كانت المفاهيم السابقة للتنافسية عبارة عن تعاريف عامة، توضح لنا بصفة جيدة معنى التنافسية نظرياً كما تبين لنا الفكرة الأولية لهذا المصطلح، إلا أنها لا تزودنا بالمعايير الدقيقة لقياس وتشخيص التنافسية في المؤسسة، وبالتالي الحكم على قدرتها التنافسية، وعليه يطرح السؤال التالي: ما هي المعايير التي يعتمد عليها حتى نحكم على مؤسسة بأنها تنافسية أو قادرة على المنافسة؟ للإجابة على هذا السؤال تم التوصل إلى تقسيم هذه المعايير إلى مرحلتين حسب سير المؤسسات، ومن خلال الدراسة الميدانية في

1 - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسات شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص11.

2 علي سلمي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 2001، ص104.

3- نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية ، مصر، 1998 ، ص 37.

4 - علي توفيق الصادق، "القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية"، سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، العدد 05 أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص 33.

المؤسسات وذلك بتحليل التقارير السنوية لمجالس الإدارة من جهة والمحادثات مع مسيري المؤسسات من جهة أخرى.¹

← **تحليل التقارير السنوية لمجالس الإدارة:** ففي هذه الحالة كل مسير أو مؤسسة تبدي رأيها حول المعايير التي تعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة، ويمكن أن تكون الإجابة صادرة عن أكثر من مسير واحد في نفس المؤسسة، وبصفة عامة فإن المسيرين يعتمدون في تعريفهم للتنافسية على مجموعة من المعايير المالية والمعايير غير المالية، كما نلاحظ أن المؤسسة التي لديها مكانة مرموقة في السوق باكتسابها حصة سوقية معتبرة لدليل قاطع على قدرة هذه المؤسسة على المنافسة، وبالتالي فهي مؤسسة تنافسية وقادرة على التدويل والعولمة، هذا دون أن ننسى معايير أساسية أخرى مثل التكاليف والأعباء، وعليه فهذا بيان على أن التكلفة تبقى لها مكانة حساسة في المعركة التنافسية، رغم كل المستجدات التي تعرفها بيئة الأعمال.

لقد توصلنا من خلال الطرح السابق بأن بعض المسيرين يرون بأن تنافسية المؤسسة على المدى الطويل تتعلق أساسا بمعايير كمية من طبيعة مالية، بينما الصنف الثاني من المسيرين فينظرون إلى التنافسية على أنها مرتبطة أساسا بمعايير نوعية، وبناء على ذلك نتوصل إلى نتيجة أساسية وهي أن هناك ترابطا كبيرا بين المعيارين، وأنهما متكاملتان فيما بينهما، وبالتالي استنتاج التعريف التالي للتنافسية: "التنافسية تعني بالنسبة لمؤسسة ما، قدرتها على مواجهة التنافس وربح الحصص في السوق وتحقيق الأرباح."²، فالمؤسسة بذلك تبحث عن رفع حصتها السوقية وربح أسواق جديدة، دون إهمال عامل الربح الذي يضمن للمؤسسة مزاولة نشاطاتها بأكثر طموح وتطلع.³

ثانيا- مؤشرات التنافسية

بالنسبة إلى المؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، فنجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:⁴

1- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافس إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

2- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

1 - فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة-حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 71.

2 - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 73.

3 - نفس المرجع، ص 74.

4 - محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، من الموقع:

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعرضة من جانب المؤسسة، ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات على المستويات المحلية و الدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم . كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو بدرجة من الاستثمار غير فعالة أو بكليهما معا .

4- الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة إتجاه تحرير التجارة، لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، و عندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إيجابياتها و العناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، و لهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق و التميز على المنافسين .
أولا- تعريف الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع توفيرها للزبائن و إقناعهم بها ، و لهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة خاصة عصر العولمة الاقتصادية.¹

ويرجع مفهوم الميزة التنافسية إلى "Chamberlih 1939" ثم إلى " Selznick,1959" الذي ربط الميزة بالقدرة ، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف " شالدر " و " هوفر (Schender & Hofer)، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ، ثم وضع كل من " بورتر " و "داي " الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، ذلك أن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا

1 - حسن الزغبي ، " أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي "، المؤتمر العالمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص02.

استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية¹.

كما يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما المؤسسة ، فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار متنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، مثل الجودة العالية"². ويعرفها "السلمي" على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ."³

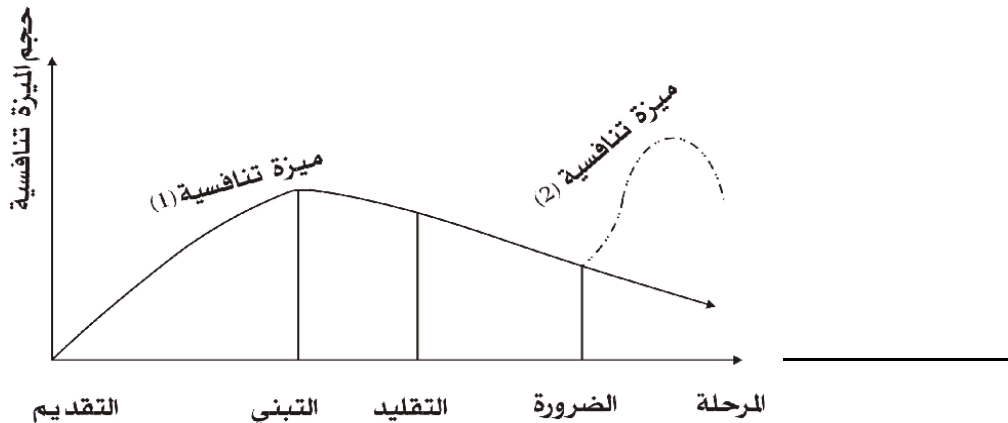
وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها⁴.

ثانيا- محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية: الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية، سواء من ناحية التكلفة أو التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهودا معتبرة و صرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبيئه الشكل رقم (05)

الشكل رقم (05): محددات الميزة التنافسية



1- Michael port

2 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 05.

3 - علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

4 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، ط 1، 1999، ص 27.

الفصل الثاني: الإدارة المالية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي¹:

أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يعرف نمو معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- مرحلة التنبؤ من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنى هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج- مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة من أجل تقليد هذه الميزة التنافسية حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، وهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (05)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة.

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2- نطاق التنافس (السوق المستهدف): يتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
-----------------------	----------------

¹ - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص87.

الفصل الثاني: الإدارة المالية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<p>- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.</p>	<p>1-نطاق القطاع السوقى Segment scope</p>
<p>- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء).فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقر من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد(أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).</p>	<p>2-النطاق الرأسى Vertical scope</p>
<p>- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p>3-النطاق الجغرافي Géographique scope</p>
<p>- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة...فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات،من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة،على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور و جامبل"على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>4نطاق الصناعة Industry scope</p>

المصدر: نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87-88.

يبين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة،نفس منافذ التوزيع...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.¹

ثالثا- إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة:

¹ -المرجع السابق، ص 88.

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال 3 مكونات أساسية وهي:¹

- طريقة التنافس
- حلبة التنافس
- أساس التنافس

كما تمت الإشارة سابقاً فإن الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم الشركة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.²

نصل إلى نتيجة هامة، وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:³

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً.
 - عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- في هذا الصدد لا بد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للشركة وهي:
- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للشركة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
 - أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة.
 - أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

ويتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية بعيدة النظر ومدروسة بدقة، ولهذا نصل إلى نتيجة مهمة، وهي أن الإستراتيجية لها دور حساس وهو: "تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات

1- علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص 180.

2- نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

3- عمار بوشنوف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسبير، جامعة الجزائر، 2002، ص 17.

الفصل الثاني: الإدارة المالية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البيئة المتغيرة، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"¹.

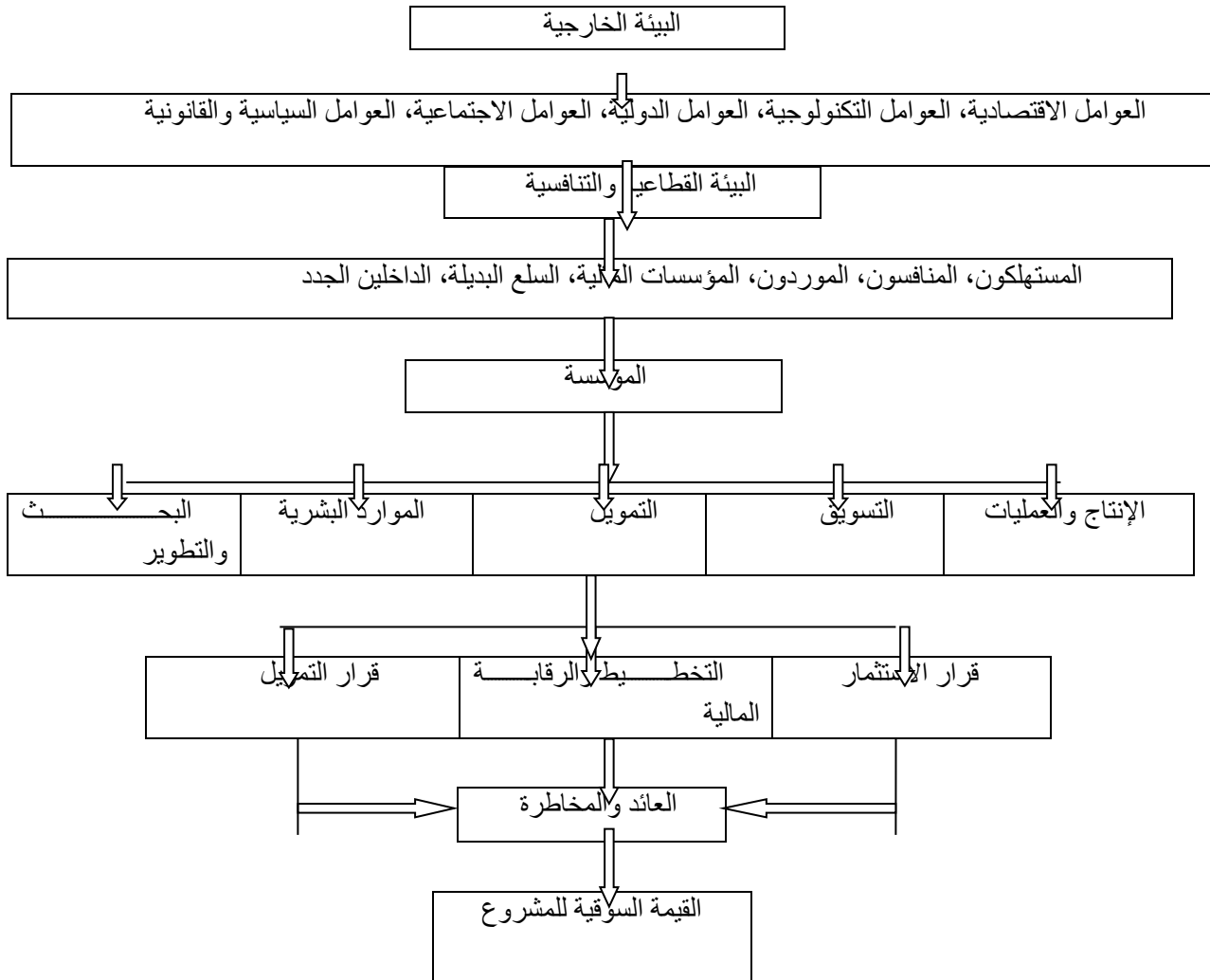
المبحث الثالث: الوظيفة المالية وأثرها على تنافسية المؤسسات

ترتبط تنافسية المؤسسات في الوقت الراهن، سواء العامة أو الخاصة، كبيرة كانت أم صغيرة بضرورة التمتع بموقع مالي جيد وسيولة كبيرة تسمح لها بتحسين مكانتها محليا ودوليا، حيث أن التسيير الجيد لأموال المؤسسة يعطيها هامش أكبر للمناورة والقدرة على المبادرة وتجسيد خياراتها الاستراتيجية.

المطلب الأول: علاقة الإدارة المالية بالبيئة الخارجية والتنافسية

تتوضح لنا علاقة الإدارة المالية بوظائف المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية من خلال الأنشطة الرئيسية للإدارة المالية وتأثيرها في الهدف الإستراتيجي لأي مؤسسة، وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهم المنشأة في السوق، أي بتعبير آخر تعظيم ثروة المالكين، والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة مع بعض التطورات.

الشكل رقم (06): الإطار الشامل للإدارة المالية في المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية والتنافسية.



¹ - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المصدر: فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 199.

ويمكن القول أن الهدف الاستراتيجي للمؤسسات هو تعظيم ثروة المالكين والتي يتم قياسها كمياً من خلال قيمة المشروع السوقية أي قيمة السهم السوقية، وهذا الهدف بطبيعته هو هدف مالي استراتيجي، وفيما يلي نوضح تفاعل العوامل الداخلية والخارجية لتحقيق هدف المؤسسة¹:

1- العوامل الخارجية: وتشتمل على ما يلي:

- القيود القانونية لمنع الاحتكارات المالية؛
- المحددات البيئية (السياسية، الاقتصادية والاجتماعية)؛
- نظم الأمان والسلامة لموقع العمل والإنتاج؛
- قواعد استخدام العمالة؛
- عوامل أخرى.

2- القرارات الإستراتيجية المسيطر عليها من قبل إدارة المشروع: وتشتمل على ما يلي:

- نوع المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين؛
- طرق الإنتاج والتكنولوجية المستخدمة؛
- نسب القروض وهيكّل التمويل؛
- سياسة تقسيم الأرباح؛
- القرارات الاستثمارية؛
- عوامل أخرى.

3- مستوى النشاط الاقتصادي والنظام الضريبي.

4- الربحية المتوقعة وتوقيت التدفقات النقدية ودرجة المخاطرة.

5- ظروف سوق المال.

المطلب الثاني: دور هيكل التمويل و المفاضلة بين مصدر التمويل في تحقيق التنافسية

أولاً- اختيار هيكل التمويل الأمثل وصفاته

تتأثر ربحية المؤسسة بنمط التمويل المختار، ولذا لا بد من اختيار هيكل التمويل المناسب أي الخليط المتجانس من مصادر التمويل ومن خلاله تتمكن الإدارة من تعظيم ربحيتها، وكذا تحقيق هدفها المتمثل في تعظيم ثروة المؤسسة وبالتالي تحقيق مركز تنافسي أمثل.

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد المؤسسة في تمويلها على مصادر خارجية كالقروض يزيد من كلفة المخاطر المالية، فزيادة نسبة الأموال المقترضة إلى مجموع الأموال، يعني أن الإدارة المالية ستتحمل مخاطرة دفع كلفة نقدية ممثلة بالفائدة، بغض النظر عن الربحية المحققة من

1 - فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 198.

وراء الاستثمار، لذا يتطلب الأمر اختيار هيكل التمويل الأمثل الذي يضمن التوازن بين الربحية المتوقعة، وبين كلفة المخاطرة المالية.

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص صفات الهيكل المالي المناسب كما يلي:

- 1- **الربحية:** يجد أن يعود الهيكل المثالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الوصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- **القدرة على الوفاء بالدين:** يجب أن لا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يحدد قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وفي نفس الوقت يجنب حملة الأسهم أي مخاطر مالية إضافية.
- 3- **المرونة:** بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمؤسسة بالجمود وإنما يجب أن يتميز بالقدرة على تعديل مصادر التمويل تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة للأموال وبأقل تكلفة ممكنة.
- 4- **الرقابة:** يجب أن يتضمن الهيكل المالي المناسب الرقابة، لكن قد تعكس الصفات الخاصة للشركة بعض الملامح الإضافية المحددة، مثال على ذلك قد تغطي شركة ما أهمية كبرى للمرونة عن الرقابة بينما تهتم شركة أخرى بالقدرة على الوفاء بالدين أكثر مع تغير الظروف، لذلك يجب أن يكون الهيكل المالي للمؤسسة قابلاً للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة.

ثانياً- العوامل المحددة لاختيار مصدر التمويل المناسب

يتوقف اختيار مصدر التمويل المناسب على العديد من العوامل التي تختلف من شركة لأخرى حتى وإن كانت الشركتين تنتميان لنفس الصناعة بل إن الأمر يختلف من وقت لآخر بالنسبة لنفس الشركة وطبقاً للظروف الاقتصادية العامة.

وتضع المؤسسة خطتها وتحدد المصدر المناسب لتمويل احتياجاتها وفق العوامل التالية:¹

1- **الملائمة:** إن المقصود بهذا هو الملائمة بين أنواع الأموال المستخدمة لطبيعة الأصول التي ستقوم هذه الأموال بتمويلها، أي أن الأموال التي تحصل عليها المؤسسة يجب أن تكون مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة والمتماشية مع طبيعتها.

فالأصول طويلة الأجل للاحتياجات طويلة الأجل كإجراء الأصول الثابتة مثلاً، والأموال قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات قصيرة الأجل مثل الاحتياجات الموسمية.

ويمكن تقسيم أصول المؤسسة كما يلي:

- الأصول الثابتة: وهي الأصول التي تقدم خدماتها لفترة طويلة.

- الأصول المتداولة: وتقسّم إلى:

- أصول متداولة دائمة: وهي أدنى حد من الأصول المتداولة الواجب الاحتفاظ بها دوماً لضمان العملية التشغيلية وبقاء المؤسسة، كوجود البضاعة في المخزون، ورصيد في الصندوق ولدى البنك، ولا بد من وجود الذمم مدنية وأوراق قبض المدفوعات المقدمة.

¹ - عبد الحليم كراجه، علي الرابعة، "الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص ص، 100-99.

- أصول متداولة مؤقتة: وهي الزيادات التي تطرأ على أصول المؤسسة في المواسم المختلفة حسب طبيعة السلع الموسمية، فالزيادات على الأصول هذه تزيد في بداية المواسم ثم تختفي في نهايتها.

إن التقسيم أعلاه للأصول يساعد على تحديد نوع الأموال الواجب استخدامها لتمويل هذه الأصول، فيجب تمويل الأصول الثابتة بأموال الملكية وهي أموال طويلة الأجل، وتمويل الأصول المتداولة الدائمة بأموال الاقتراض طويلة الأجل، أما الأصول المتداولة المؤقتة فيجب تمويلها بأموال ائتمان تجاري أو مصرفي قصير الأجل، و عدم مراعاة هذا العامل (الملائمة) بسبب مشاكل المؤسسة، إما تجميد الأموال إذا مولت حاجاتها قصيرة الأجل بأموال طويلة الأجل أو الوقوع بالعسر المالي إذا مولت حاجاتها طويلة الأجل بأموال قصيرة الأجل، ولهذا يصبح من أهم أغراض المدير المالي في هذه الحالة تمويل الأصول المتداولة المؤقتة عن طريق قروض قصيرة الأجل تتميز بالمرونة بحيث يمكن زيادتها أو نقصانها تبعاً للتقلبات في حجم الأموال، وعلى أي حال ينبغي على المدير المالي أن يوازن بين القروض وبين أهمية الاعتبارات من العوامل الأخرى.

2- السيطرة و التحكم: إن رغبة الملاك في الاحتفاظ بسيطرتهم على الشركة من العوامل التي تلعب دوراً في تخطيط أنواع الأموال المستخدمة، وفي العادة أن الدائنين لا يتدخلون في إدارة الشركة عندما تكون الأمور طبيعية فلو حصلت الشركة على احتياجاتها المالية عن طريق الدائنين أو الملاك الممتازين فإن سيطرة الباقيين على الإدارة ستبقى لها هي دون مساس¹. إذا كان هدفهم الرئيسي المحافظة على السيطرة فإنه من الأفضل الحصول على الأموال من هذا المصدر ولكن هذا لا يحدث دائماً، فلو توسعت الشركة في الاقتراض إلى حد عجزها عن دفع الفائدة أو سداد الأصل، فإن الدائنين قد يمنعوا أيديهم على أصول الشركة للحصول على حقوقهم وفي هذه الحالة يفقد جميع الأطراف السيطرة على الشركة، وبالتالي سيكون من الأفضل التضحية بجزء من السيطرة عن طريق زيادة أموال الملكية ودخول بعض الملاك الجدد وذلك بدلاً من فقد المشروع كله لو حدث التمويل عن طريق التوسع الزائد عن الحد في الاقتراض.

3 - تكلفة الأموال: يعتبر التمويل عن طريق الاقتراض من أرخص المصادر أي أقل تكلفة مقارنة بالمصادر الأخرى مثلاً، الأسهم والأرباح المحتجزة...

ولكن معيار تكلفة الأموال يأخذ في الاعتبار المخاطر و التأثير على قيمة وتكلفة أموال الملكية، فيجب أن يتم تقييم التأثير لقرار التمويل على التكلفة الكلية للأموال ويجب أن يعمل المعيار على تقليل التكلفة الكلية للأموال إلى أدنى ما يمكن أو تعظيم قيمة المؤسسة لأقصى ما يمكن، ومن هنا يتبين أنه لا يمكن للشركة أن تستمر في تقليل التكلفة الكلية للأموال باستخدام المزيد من القروض، فزيادة القروض تؤدي إلى زيادة المخاطرة للدائنين وحملة الأسهم، حيث يطالب الدائنون بسعر فائدة مرتفع و لا يقبل على منح أي قرض للشركة طالما أن القروض وصلت إلى مستوى معين، كذلك تؤدي زيادة الاقتراض إلى جعل مركز حملة الأسهم أكثر خطورة مما يؤدي إلى التأثير المتزايد على تكلفة الملكية، وهذا يؤدي إلى تقليل التكلفة المتوسطة للأموال إلى أقل ما يمكن .

1 - عبد الحليم كراجة، علي الرابعة ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 103-104 .

4-العائد (الدخل): يمكن للمنشأة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملة التمويل، وهذا ما يعرف بالرفع المالي أو المتاجرة بالملكية، وقد تؤدي عملية التمويل إلى رفع معدل العائد على أموال الملكية وذلك في حالة أن يكون العائد الناتج من استثمار أموال الاقتراض يفوق الفوائد المدفوعة عليها وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية، ويمكن حسابها بالقانون التالي:¹

$$\text{الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{موجودات المنشأة}}$$

إن ارتفاع هذه النسبة تحقق مزايا لأموال الملكية حالة زيادة العائد، نتيجة استثمار أموال لاقتراض على الفوائد المدفوعة عليها، ولكن إذا كانت النتيجة عكس ذلك فهذا قد يؤدي إلى زيادة المخاطر المحيطة بعملية الرفع المالي.

5-الخطر: المقصود به هنا هو الخطر الذي يلحق بأصحاب المشروع نتيجة لزيادة الالتزامات على المشروع وكثرة عدد الناس الذين يتقدمون عليهم في الأولوية على الدخل وعلى الموجودات عند التصفية ويزداد احتمال عدم بقاء أي شيء لأصحاب المشروع حتى يأتي هؤلاء بالمؤخرة عند مطالبتهم لحقوقهم بالنسبة للدخل أو الأصول، وهنا فإن أي فشل يحيط بالمؤسسة يكون الملاك الباقون هم أول من يحس به، وعليه سيتوقف توزيع الأرباح على المساهمين الباقين لضمان استمرار الدفع للدائنين و الملاك الممتازين، وهنا حالتان يزيد فيهما الخطر على الذي يتعرض له الملاك الباقون وهما:²

- زيادة الالتزامات المتعلقة بضرورة قيام الشركة دورياً بسداد جزء من أصل القرض.

- استخدام الرفع المالي حيث يزيد خطر خسارة الملاك الباقين لو انخفضت قيمة الأصول.

6- المرونة: يميز هذا العامل إلى المقدرة على تعديل مصادر التمويل إلى أعلى أو إلى أسفل، والهدف من المرونة المالية هي قدرة الإدارة على مقابلة الاحتياجات المالية والأعداد للاحتياجات المستقبلية بشكل فعال.

نجد أن المصادر قصيرة الأجل تنتج قدراً أكبر من المرونة في مواجهة المواقف المختلفة.

إن توفر المرونة للمؤسسة يحقق ما يلي:

- إمكانية الحصول على عدد أكبر من البدائل عندما تحتاج المؤسسة إلى التوسع أو الانكماش في مجموع الأموال المستخدمة.

- القدرة على استخدام أنواع الأموال المتاحة أكثر من غيرها في الأوقات معينة.

- زيادة قدرة المؤسسة في المساومة عند التعامل مع مورد محتمل.

ثالثاً- المفاضلة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية

تستطيع المؤسسة اختيار الحصول على احتياجاتها المالية إما عن طريق الملكية أو المديونية ويتوقف قرار المؤسسة باختيار أحد المصادر على مجموعة من الاعتبارات التي تفرق بين الملكية والمديونية وأهم هذه الاعتبارات تتمثل في:

■ **السداد:** لا بد من سداد القرض في الموعد المحدد لاستحقاقه و المتفق عليه بين الدائن و المدين ويترتب على عدم السداد اتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة و التي قد تصل إلى إفلاس

¹ - رشاد العصار، عاطف الأخرس، " الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 112.

² - عيد الحليم كراجه، علي الرابعة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المؤسسة وتصفية أعمالها، أما الملكية فليس لها موعد سداد معين، وإذا ما أراد أحد المساهمين استرداد أمواله فإنه لا يستطيع مطالبة المؤسسة بردها إليه وإنما عليه حينئذ اللجوء إلى بيع أسهمه في السوق .

▪ **الدخل:** تختلف الملكية عن المديونية بالنسبة للدخل في ثلاث نقاط:

- **أولوية الحصول على الدخل:** حيث لا يحصل المالك على الدخل إلا بعد استيفاء الدائن بحقوقه، ومن ناحية أخرى فإن ملاك الأسهم الممتازة يسبقون ملاك الأسهم العادية في الحصول على الدخل.

- **درجة التأكد من الحصول على الدخل:** يقتضي تعهد المؤسسة للدائنين بدفع فوائد لهم. إن تقوم بدفع هذه الفوائد في موعدها بغض النظر عن نتائج أعمال المنظمة وأرباحها، ولهذا تعتبر أن الفوائد تكلفة ثابتة، ولا يحصل المساهم على الدخل إلا إذا تحققت الأرباح وتقرر توزيعها.

- **مقدار الدخل:** فالدائن دخله محدد بمقتضى عقد القرض في شكل نسبة مئوية من أصل الدين، أما المساهم العادي فإن الدخل الذي يحصل عليه يختلف عادة وفق الأرباح المحققة والقدر الذي يقتضي توزيعه منها، وقد تحصل الأسهم الممتازة على قدر محدد من الدخل المتفق عليه .

▪ **الأصول:** للدائن أولوية مطلقة على أصحاب المؤسسة في اقتضاء أصل القرض والفوائد من حصيلة بيع أصول المؤسسة في حالة تصفيتها، ولا يحصل أصحاب المشروع من الحصيلة على أي قدر إلا بعد استيفاء الدائنين لحقوقهم.

▪ **الإدارة:** ليس للدائن الحق في إدارة المؤسسة على الرغم من أن عقد القرض قد يتضمن فرض بعض الشروط التي تحد من حرية أصحاب المؤسسة في التصرف.

المطلب الثالث: تأثير التمويل على تنافسية المؤسسات

يختلف تأثير التمويل على التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب الأهداف المسطرة فهناك مؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة، وهو ما يطلق عليه بتنافسية السعر، وهناك مؤسسات أخرى تسعى لتقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية دون أن تهتم بالسعر وهو ما يطلق عليه بالتنافسية خارج السعر.

أولاً- تأثير التمويل على تكلفة الإنتاج:

إن الميزة التنافسية للمنتجات تنبع بشكل أساسي من الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أن تقدمه لعملائها بسعر أقل من أسعار منافسيها، هذا إذا كانت المؤسسة تسعى للتغلب على منافسيها من خلال خفض أسعارها حسب ما تتطلبه ظروف السوق، وبما أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أرباح عالية وفي ظل تخفيض أسعار المنتجات لا بد لها من تخفيض تكاليف الإنتاج، وحتى تقوم المؤسسة بذلك يجب أن تكون تكاليف مصادر تمويل العملية الإنتاجية منخفضة وبالتالي المفاضلة بين مختلف البدائل التمويلية للوصول إلى المزيج التمويلي الأمثل الذي يحقق الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة، إلا أن هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين تفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل وأهم هذه الأخطاء¹:

1- هاللي الوليد، "الأسس العامة في بناء المزايا التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص28.

- ◀ التركيز على تكاليف الإنتاج وإهمال تكاليف أنشطة أخرى تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية
- ◀ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل التمويل الذي تعتبره المؤسسة نشاطاً ثانوياً، لكن إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء قد تسمح بالاستفادة من وفورات معتبرة؛
- ◀ التفكير في الإستراتيجيات الهامشية حيث غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد؛
- ◀ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
- ◀ إن الاعتماد على التكاليف للتغلب على المنافسين قد يؤدي إلى تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.
- ثانياً- تأثير التمويل على تميز المؤسسة:**
- إن المؤسسة مطالبة بتوفير التمويل اللازم لتحقيق التميز حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها بشكل أفضل مقارنة مع منافسيها، ومن ثم تقوم بتقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تتفوق للإشباع المتأني منها على أسعارها، حيث تؤدي وفرة الأموال وتعدد مصادرها إلى تخفيف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة خاصة إذا لجأت إلى تمويل استثماراتها عن طريق الاقتراض وكذلك تؤدي وفرة الأموال إلى تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم عبر تمكنها من القيام باستثمارات جديدة وضخمة لرفع طاقتها الإنتاجية.
- وحتى تكون المنتجات ذات جودة عالية لا بد من توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية لضمان ذلك، وبالتالي تقديم منتج متميز للعملاء ينافس المنتجات الأخرى المتواجدة في السوق، وهنا لا تهتم المؤسسة بتكلفة التمويل بقدر ما تهتم بالكم اللازم منها من أجل توفير الشروط المناسبة لإخراج منتج ذو جودة عالية ومتميز، وعادة ما تلجأ هذه المؤسسات إلى توجيه أموالها نحو وظيفة البحث والتطوير من أجل تطوير منتجاتها والبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة تجعل المنتجات أكثر تميزاً.
- ويتعين على المسيرين اللذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز والعمل على تفادي العديد من الأخطاء التي من أهمها:¹
- ◀ التميز المفرط حيث أنه يمكن أن لا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بها قيمة المنتج على القيمة المدركة للعميل وهذا ما يؤدي إلى الإفراط في التميز؛
- ◀ المبالغة في رفع السعر حيث أن السعر المبالغ فيه يدفع الزبون إلى التخلي عن المنتج وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها؛
- ◀ عدم معرفة تكلفة التميز، حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج؛
- ◀ التركيز الشديد على المنتج وإهمال كيفية وطريقة تقديمه.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 30.

الخلاصة:

تحتل الإدارة المالية مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فلا يقتصر دورها على توفير الأموال اللازمة لممارسة النشاط بل تهتم بتخطيط وتنظيم مختلف الموارد المالية والمفاضلة بينها وكذلك الرقابة عليها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة من استثمار وتمويل وتوزيع الأرباح وغيرها للوصول إلى أهدافها المتمثلة في زيادة الربحية وتعظيم الثروة، وهذا ما يسمح لها بضمان مكانة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء.

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى مختلف محاور الدراسة النظرية، من دراسة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الإدارة المالية وذلك بتبيان مختلف مصادر التمويل ، بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير الوظيفة المالية للمؤسسة على تنافسيتها.

وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي لحالة مؤسسة الأجر الأحمر – برج صباط - بتبيان أثر الوظيفة المالية للمؤسسة على مركزها في السوق.

حيث سنقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الأجر الأحمر.

المبحث الثاني: دور الإدارة المالية في تعزيز المركز التنافسي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأجر الأحمر

سيتم التطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى التعريف بهذه المؤسسة ونشأتها ومجال نشاطها وكذلك كل من الهيكل التنظيمي والأهداف العامة لها.

المطلب الأول: النشأة والتطور

أولاً: التعريف بالمؤسسة EURL TOIATI

تم إنجاز مشروع برج صباط وحدة الأجر بشكل فوري بتاريخ 1981/05/04 حسب الوثيقة رقم 322/82 ، بتاريخ 1982/10/30 ، وقد كان في البداية تابعاً للحكومة أي أنه كان ضمن القطاع العمومي وقد تم التنازل عنه إطار الخوصصة عام 2006 وفق عدة شروط منها:

- تسديد الديون التي كانت على عاتق المصنع.

- تسديد فواتير الكهرباء والغاز.

- تسديد مبلغ التنازل على دفعات.

ويبعد مصنع الأجر لبرج صباط على دائرة وادي الزناتي ب : 16 كلم، وتتمركز الإدارة الرئيسية بولاية باتنة. ويتم فيه صنع أجر ذو نوعيات مختلفة منها ما يحتوي على 08 ثقوب ومنها ما يحتوي على 12 ثقب وأيضا نوع (D.M) الأجر المزدوج، ويتم استخراج المواد الأولية من منجم يقع في الطريق بلدية بوحمدان على بعد 03 كلم من بلدية برج صباط، والذي يحتوي على عدة أنواع من الطين منها: الطين الرمادي، الطين السوداء والطين الحمراء وغيرها....

ويوظف هذا المصنع ما يفوق عن 79 عاملا يتوزعون بين الإدارة والورشات، حيث يبلغ عدد العمال في الإدارة ب 09 عمال، في الورشات 29 عاملا، بالإضافة إلى عمال النقل.

ثانيا: طبيعة ونشاط الوحدة: تعمل وحدة إنتاج الأجر – برج صباط – بطاقم عمال يعملون دون انقطاع بواسطة 04 فرق وفق النسق التالي:

الفرقة الأولى: وتضم الطاقم الإداري الذي يعمل على تسويق الأجر و معالجة نتائج العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتسجيلها وتحليلها لتقييم عمليات النشاط.

الفرقة الثانية: وهي الغرفة المسؤولة عن تغطية حاجات الوحدة من التجهيزات وكذا المعدات، والتكفل بكافة عمليات البيع والشراء وتسليمها.

الفرقة الثالثة: فيما يخص هذه الوحدة تتمثل مهمتها في السهر على سلامة ونظافة وأمن الوحدة وحل النزاعات والخلافات التي تنشأ بين العمال.

الفرقة الرابعة: يتم عمل هذه الفرقة عن طريق الاهتمام بالأجهزة ووسائل الإنتاج، حيث يكون هناك مراقبة مستمرة على هذه الأجهزة و الوسائل وإصلاحها، وعملها مرتبط أيضا بعملية دمج عناصر الإنتاج في المشروع ما يهدف للحصول على السلع والخدمات لتحقيق رغبات و حاجيات الزبائن.

ثالثا- أهداف المؤسسة:

تسعى الوحدة بصفة عامة دائما إلى تحقيق أهدافها التي تتطلع إليها والتي تضمن لها استمرار نشاطها في ظروف جيدة، ولكي يتحقق هذا الهدف يجب أن تتوفر العوامل التي تتعلق بالوظيفة الإنتاجية كالمراقبة الدورية للإنتاج والتنسيق الكامل بين مختلف الوظائف، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تسعى الوحدة بكامل مصالحها بلوغ إنتاج 100.000 طن سنويا.

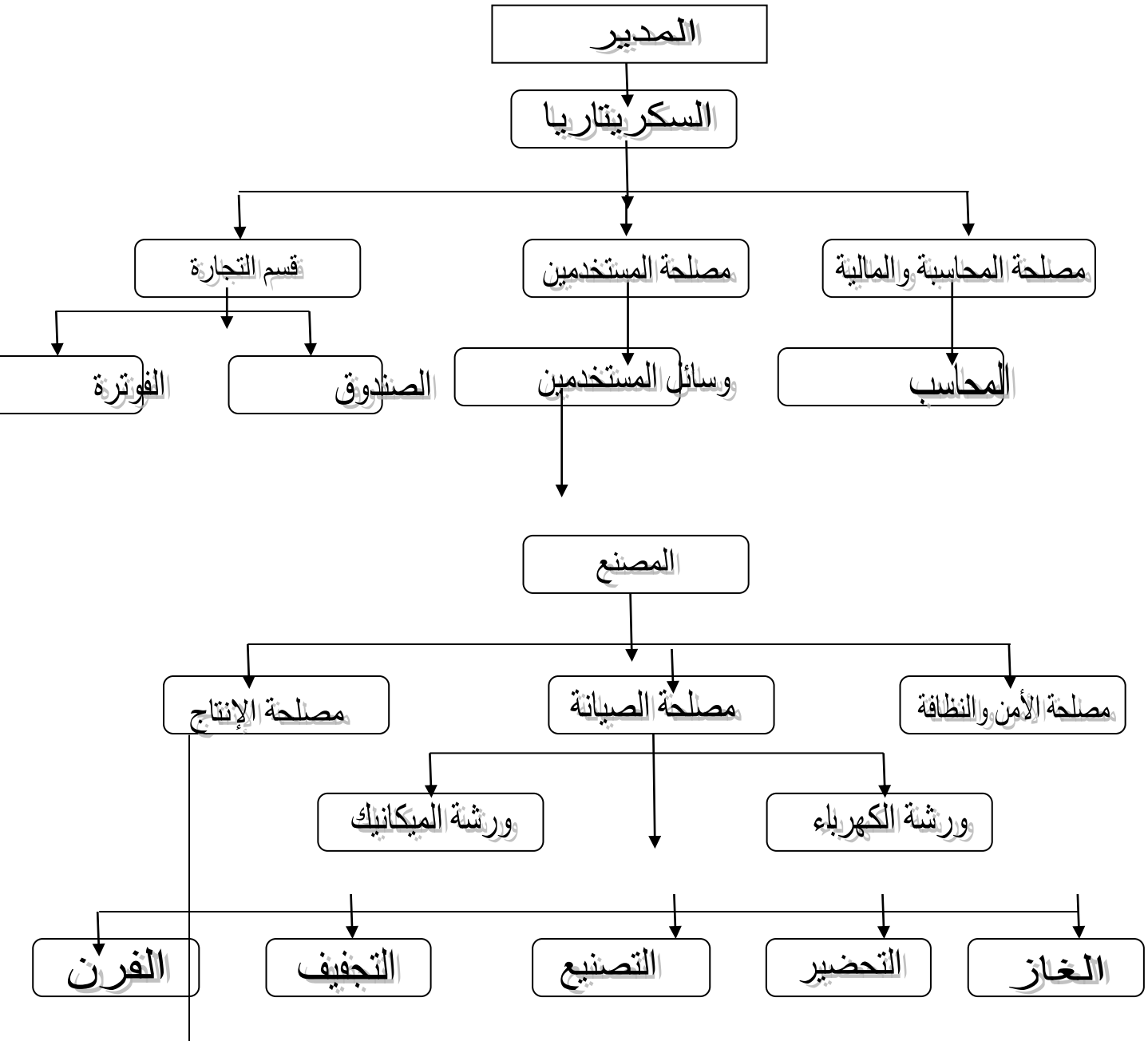
- رغبة المصلحة في جلب تكنولوجيا حديثة، وهذا لاستغلال محجرة بوحمدان استغلال أمثل.

- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بحيث يرتفع مردود الإنتاج.
 - ترقية قواعد الإنتاج والسهر على تطبيقها وعلى الرقابة النوعية لمواردها.
 - تنمية نشاطات الإنتاج.
 - تحقيق الربح من خلال تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات وذلك من خلال خلق علاقات جيدة مع الموردين والزبائن.
 - الاستيلاء على أكبر حصة سوقية.
 - البقاء والنمو والاستمرار.
 - العمل على تحسين منتجاتها وبالتالي التقليل من حدة المنافسة.
 - تلبية الطلب المتزايد على الأجر في السوق الجزائري.
 - الوصول إلى المرتبة الأولى من ناحية الجودة والتسيير.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ودراسة فروع**

أولاً: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة وحدات مبينة في الشكل رقم (07) أدناه، وهو يوضح تقسيم العمل والترتيب السلمي و الإداري لدوائر ومصالح ووحدات المجمع، وهذا التقسيم يسهل ويساعد على تحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ثانيا: دراسة فروع الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- مصلحة التمويل والتجارة:

وهي المصلحة المسؤولة عن تغطية احتياجات المؤسسة من تجهيزات مكتبية وكذا معدات.... إلخ، وتتكفل أيضا بعمليات البيع والشراء.

2- مصلحة المحاسبة والمالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجمع الأجر الأحمر – برج صباط -

تهتم بمعالجة البيانات الناتجة عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتسجيلها وتحليلها لتقييم عمليات النشاط.

3- مصلحة الإنتاج:

وهي المصلحة المرتبطة مباشرة بعملية دمج عناصر الإنتاج للحصول على السلع التي تلبية احتياجات العملاء، وتمر عملية الإنتاج ب 04 مراحل:

أ- **مرحلة التحضير:** تعتبر أول مرحلة في الإنتاج بحيث يتم إعداد العجين لتشكيلها.

ب- **مرحلة الصنع:** في هذه المرحلة يتم قطع الأجر قبل تجفيفه.

ج- **مرحلة التجفيف:** وتتم في هذه المرحلة عملية تجفيف الأجر في ورشة أجهزة التجفيف الخاصة بذلك.

د- **المرحلة الخاصة بالفرن:** وتعتبر آخر مرحلة في الإنتاج، وفيها يتم نضج الأجر حتى يتخذ شكله النهائي ويكون قابلاً للاستعمال.

ملاحظة: بعد أن يمر الأجر بتلك المرحلة ويتخذ شكله النهائي يتم إخراجها بوسائل خاصة ويوضع بمساحة التخزين والتي ينقل منها إلى شاحنات خاصة والتي تقوم بعملية التوزيع.

4- مصلحة المستخدمين:

وهي المصلحة التي يلجأ إليها العمال لطرح مشاكلهم واحتياجاتهم، وتعمل هذه المصلحة على التكفل بهذه المشاكل والاحتياجات.

5- مصلحة الصيانة:

يتم في هذه المصلحة الاهتمام بالأجهزة ووسائل الإنتاج، حيث يكون هناك مراقبة مستمرة على هذه الأجهزة والوسائل وإصلاحها والمحافظة عليها لكي تبقى أطول وقت ممكن.

6- مصلحة الأمن والنظافة:

وهي المصلحة الساهرة على نظافة وسلامة و أمن المؤسسة.

المطلب الثالث: تشخيص نقاط قوة وضعف المؤسسة

لتحقيق مستوى جيد من المنافسة لابد للمؤسسة بالقيام بعمليات تحليل ودراسة لجوانب القوة والضعف لديها من حيث الإمكانيات المالية و المادية ومستويات التشغيل، و أيضا مسارها في الماضي وخط اتجاهها في المستقبل، ومحددات قيود التطور في ظل الأوضاع التنافسية.

أولاً: خبرة الوحدة

يمكن اعتبار وحدة الأجر بـبرج صباط، بأنها تشكل آفاق اقتصادية واعدة في مجال تدعيم وتوفير مواد البناء رغم صغر حجمها، لكن هذا لم يكن مانعاً أو عائقاً في اكتسابها للخبرات في هذا المجال نظراً لتعدد التعاملات وتوسعها.

ثانياً: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة

رغم أن الوحدة تملك إمكانيات مادية معتبرة تتمثل في الآلات منها المتطورة اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية إلا أن بعضها معطل بسبب عدم الصيانة المستمرة خصوصاً بعض الآلات التي اهتلكت ولم تجدد مثل المجفف، كما تملك الوحدة وسائل الإعلام الآلي للقيام بعملية المحاسبة.

تتوفر الوحدة على طاقم عمالي كافي للقيام بالعملية الإنتاجية وكذا طاقم إداري مؤهل إلا أن غياب مكتب للتكوين لإطلاعهم على التطورات والتقنيات الحديثة المتبعة في التسيير والنظم الجديدة حال دون استغلال الكفاءات وتحقيق الفعالية اللازمة.

ثالثاً: التفاوض والمنافسة للمؤسسة

فيما يخص التفاوض فإن للوحدة زبائن دائمين تربطهم معها عقود طويلة الأجل وكذا تعاملات متعددة مكنتها من اكتساب قدرة تفاوضية، وهذا التفاوض أكسبها قدرة التعامل مع الزبائن بمختلف أنواعهم "المقاولين، تجار الجملة، ومنها الأجانب والتجار العاديين وحتى الأشخاص العاديين ذوي التعاملات الضعيفة...

أما بالنسبة للمنافسة فمنذ دخول الوحدة القطاع الخاص فهي لا تعاني من المنافسة الشديدة وذلك عائد إلى قلة الوحدات التي تعتمد في إنتاجها على الأجر الأحمر، غير أنها تعتبر من أكثر الوحدات تعاملًا وفي بعض الأحيان يكون الطلب > العرض، وكون الوحدات في هذا المجال قليلة هذا يعطيها حظوظاً أكبر في تكوين مركز تنافسي جيد.

المبحث الثاني: دور الوظيفة المالية في تعزيز المركز التنافسي

المطلب الأول: مسؤوليات المدير المالي ومصادر تمويل المؤسسة:

أولاً – مسؤوليات المدير المالي

المدير المالي في مؤسسة الأجر الأحمر هو المدير العام لها، وهو المسؤول الأول والأخير عن التمويل و اتخاذ القرارات التمويلية بالإضافة إلى عدة وظائف أهمها:

◀ التخطيط القصير الأجل و المستمر، إذ يحضر مع الأطراف الأخرى كمسؤول فرع الرقابة و التنظيم ، و رؤساء أقسام الوحدة ، في شهري أكتوبر و نوفمبر لنهاية كل سنة تقديرات و تنبؤات مالية و إدارية للسنة المقبلة، بناءً على ما تحقق في السنوات الماضية (خاصة السنة الأخيرة) من خلال إعداد :

- جدول حسابات النتائج المتوقع؛

- حالة الخزينة المتوقعة؛

- الاستثمارات المتوقعة؛

- كتلة الأجور المتوقع تقديمها؛

- متوقع عدد العمال الدائمين والمؤقتين؛

- عدد ساعات العمل المتوقعة؛

- توقعات التقاعد ؛

- التكوين المرتقب؛

- الحالة المالية لمصلحة الشؤون الاجتماعية المتوقعة؛

- تكاليف نقل العمال المتوقعة.

ووظائفه العامة تتمثل في :

- يقوم بمساعدة المحاسب بجميع العمليات المالية و المحاسبية للوحدة عن طريق تسجيل العمليات الجارية إلى غاية تحديد نتيجة النشاط (نتيجة الاستغلال)؛

- الاستغلال الرشيد للموارد المالية و السهر على السير الحسن لخزينة الوحدة؛

- ضمان المعاملات البنكية؛

- التعامل مع مصالح الضرائب من خلال دفع مستحققاتها الضريبية في آجالها المحددة،
والتعامل مع مصالح صندوق الضمان الاجتماعي؛

◀ التنظيم الذي يهدف عامة إلى تحقيق الأهداف التي يرمي إليها التخطيط ، كذا هو الحال بالنسبة للتنظيم في قسم الإدارة المالية ، فالمديرية العامة هي المسؤولة على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق مهامها الأساسية (إنتاج و توزيع الأجر)، ورئيس قسم الإدارة المالية له الحق في تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يسند النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته و مهارته مع متطلبات هذا النشاط .

◀ ويمارس المدير المالي عملية الرقابة للتأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة و أهداف هو يقترب كثيرا على ما كان يجب أن يتم ، أي تدله على سلامة تنفيذ الخطة المقررة في نهاية كل سنة و مدى الالتزام في تنفيذها، و بالتالي يراقب ما يلي :

- يراقب العمليات المحاسبية، يوميا؛

- يراقب شيكات (صكوك) الزبائن: مصداقية الشيك، مطابقة الشيك، يوميا؛

- رقابة مصلحة المستخدمين، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة المالية و المحاسبة؛

- رقابة الحالة المالية للخرينة، أسبوعيا؛

- رقابة مصاريف أو نفقات الوحدة و دراسة صحة ملف طلب الشراء (فاتورة مبدئية أو شكلية، النقل، الاستثمارات، ... ؛

- يراقب حسابات الزبائن و الموردين لمعرفة من هم الدائنون و من هم المدينون.

يمكن القول، أن المدير المالي الممثل في المدير العام للمؤسسة يمارس وظيفة الرقابة بصورة صارمة و مستمرة و من خلال متابعته لكل مراحل التخطيط في مختلف المصالح التابعة له بهدف تصحيح الانحرافات و الوصول دائما إلى النتائج المتوقعة له و تحديد الانحرافات و أسبابها و من ثم طرق معالجتها

◀ تحديد كمية النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والأصول المتداولة، و بعد تحديد هيكل الأصول يحدد بقدر الإمكان الحجم الأمثل الاستثماري في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة و أن يحدد أيضا ماهية الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، و متى تصبح هذه الأخيرة متقدمة فنيا و من ثم يتم استبدالها أو تطويرها.

وبالتالي فإن المدير المالي للمؤسسة يؤمن الاحتياجات المالية للمؤسسة و هو المسؤول عن قرارات التمويل و كذا التخطيط، التنظيم و الرقابة، و هو كذلك المسؤول عن كمية الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة و المتداولة.

ثانيا- مصادر تمويل المؤسسة و المفاضلة بين قرارات التمويل

تعتمد مؤسسة الأجر الأحمر – برج صباط – على عدة مصادر لتمويل نشاطاتها، تساعد على السير الحسن لمختلف فروع و مصالح المصنع.

منها التمويل الذاتي و الاقتراض من الخارج و لا تستعمل الحديثة، ولكن الأنسب بالنسبة للشركة هي التمويل عن طريق القروض الطويلة الأجل، و ذلك أن طبيعة المؤسسة إنتاجية و معظم استثماراتها تكون طويلة الأجل، و بالتالي تلجأ الشركة إلى القروض الطويلة الأجل لكن أيضا في بعض الحالات الطارئة تلجأ إلى القروض قصيرة الأجل.

بطبيعة الحال و كما هو متعارف عليه فالتمويل المناسب لأي مؤسسة هو التمويل الذاتي لكن يترتب في بعض الأحيان استثمار الأموال الذاتية في البنوك، و إعادة اقتراضها في فترات أخرى، و ذلك حسب نسب الفائدة السائدة في تلك الفترة البنوك، و بالتالي تستعمل التمويل الذاتي أحيانا، و بعض الأحيان الأخرى تستعمل القروض.

فالمؤسسة تلجأ إلى التمويل الذاتي عندما تسمح الظروف و ذلك بتوفر سيولة لازمة و تلجأ إلى التمويل الخارجي و خاصة عندما تكون فوائد القروض منخفضة هنا نستحسن القروض الخارجية أي اختيار أقل تكلفة لمصدر التمويل .

المطلب الثالث: دور الإدارة المالية في تحقيق نجاح المؤسسة

أولا - حجم المبيعات بالمؤسسة

تعتبر مصلحة المبيعات حيويًا نظراً لأهميته البالغة في أي وحدة حيث أن رقم الأعمال والمدخلات مرتبطة بهذه المصلحة كون كل المبيعات تسجل في الوثائق المعتمدة لدى المؤسسة الخاصة بها وبالتالي تكون هناك متابعة يومية لكل ما يتعلق بالفواتير الخاصة بالزبائن وأرصدتهم من أموال وبضائع لدى المؤسسة.

وبما أن الوحدة تعتمد في بيعها على سياسة البيع المباشر حيث يتصل الزبون أو المستعمل الصناعي بالوحدة دون الاستعانة بالوسطاء وتعتبر هذه السياسة الأنفع والأصح وبالنسبة لها نظراً لمزاياها المتمثلة فيما يلي:

- تسمح للوحدة من التعرف أكثر على رغبات الزبائن ومن ثم تلبية هذه الرغبات؛

- تمكن الوحدة من تعظيم ربحها عن طريق نقل وشحن البضاعة للزبون إن أراد ذلك وتعود هذه السياسة بالمنفعة على الطرفين:

✓ **على المنتج:** لتوفيره بعض هوامش الربح التي كان سيحصل على الوسطاء؛

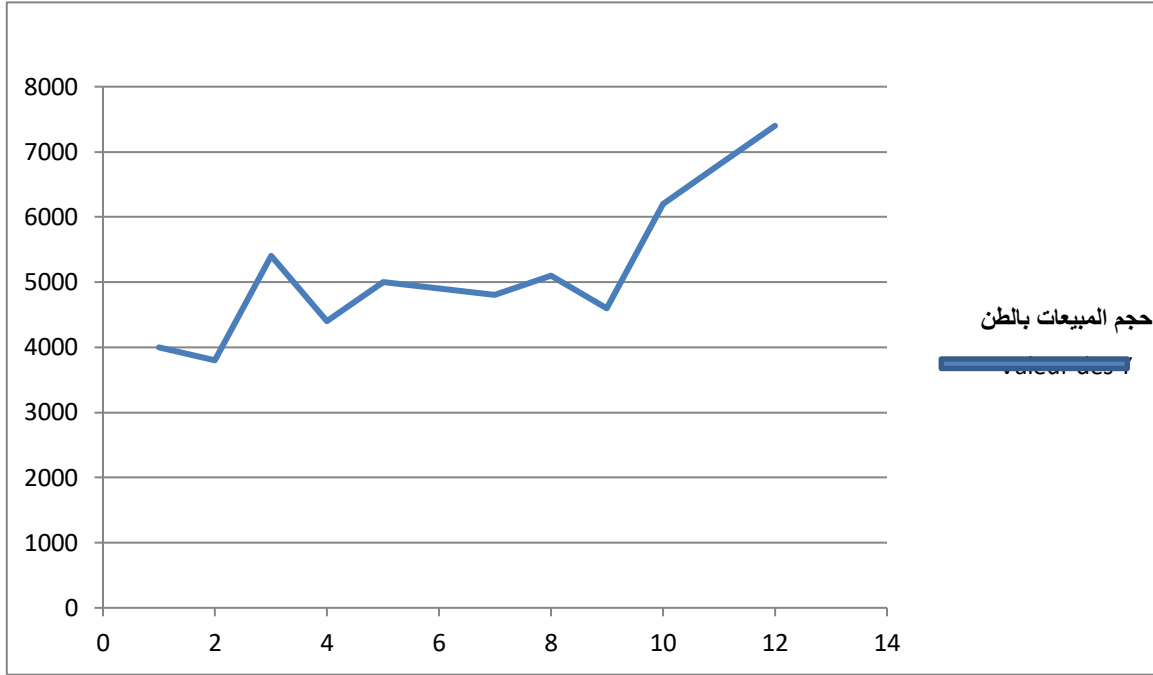
✓ **على الزبون:** نظراً لحصوله على المنتج بسعر منخفض أولي وأهم زبائن هذه السياسة المقاولون وتجار الجملة.

وقد حدد حجم المبيعات لسنة 2010 حيث يتم بيع هذا العدد حسب أشهر السنة كما يلي:

الجدول رقم: (05) حجم المبيعات لسنة 2010.

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
حجم الإنتاج في السنة	4000	3800	5400	4400	5000	4900	4800	5100	4600	6200	6800	7400

الشكل رقم (08) منحنى رقم الأعمال في سنة 2010



من خلال المنحنى السابق نلاحظ بأن حجم المبيعات غير مستقر فنجد هناك تقارب في حجم المبيعات بين شهر جانفي وفيفري، حيث وصل في الشهر الأول إلى 4000 طن وفي الشهر الثاني 3400 طن وهذا يعبر على انخفاض محسوس في المبيعات.

أما في شهر مارس فنلاحظ ارتفاع ملحوظ في حجم المبيعات وصل إلى 5400 طن إذ يمكن القول بأن السداسي الأول من سنة 2010 لم يعرف استقرارا في حجم المبيعات وذلك عائد إلى تعطل بعض الآلات من جهة والظروف الطبيعية الغير مساعدة على توفير المادة الأولية من جهة أخرى.

ويلاحظ زيادة معتبرة في حجم المبيعات وذلك بداية من شهر أكتوبر حيث بلغ الحجم 6200 طن لكنه بلغ حده الأقصى في شهر ديسمبر حيث وصل 7400 طن، وهذا راجع إلى التسهيلات التي قدمتها الوحدة لربائنها من أجل زيادة حجم الطلبات على منتوجاتها وكذلك عدم وجود منافسين أقوياء.

ثانيا- رقم أعمال المؤسسة

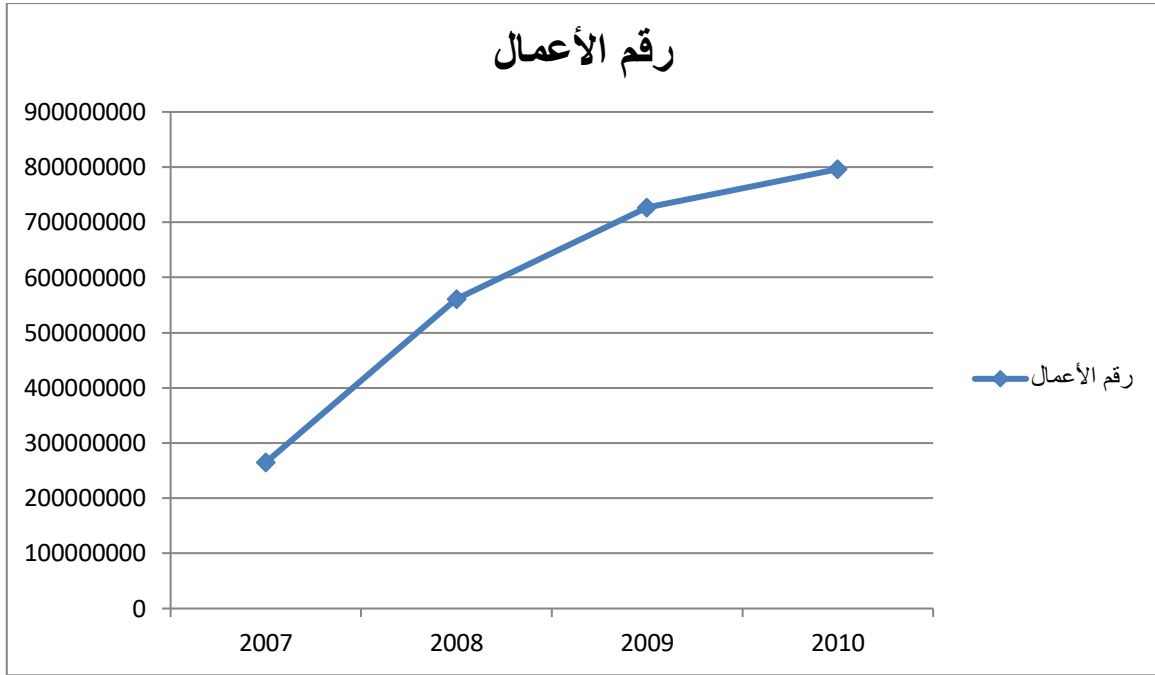
تساهم الإدارة المالية لمؤسسة الأجر الأحمر في تحقيق النجاح والاستمرار، ومن خلال ما تحملته المؤسسة من ديون ومصاريف وأعباء المؤسسة الأم أي قبل دخولها قطاع الخوصصة والتي تقدر بملايير الدينارات، فإن المفاضلة بين مصادر التمويل و حسن اتخاذ القرارات التمويلية أدى إلى تحقيق النجاح و النمو.

وقد تم إطلاعنا على رقم الأعمال المتحصل عليه من سنة 2007 إلى 2010.

الجدول رقم(06): رقم أعمال المؤسسة من سنة 2007 إلى 2010

السنوات	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال(بالدينار)	264910100	560703400	726403090	7962687700

الشكل رقم(09): منحني تغير رقم الأعمال من سنة 2007 إلى 2010.



من إعداد الطلبة بالإعتماد على بيانات رقم الأعمال

من خلال المنحنى نلاحظ بأن هناك ارتفاع متزايد من سنة إلى أخرى، حيث بلغ رقم الأعمال حده الأدنى سنة 2007 والذي قدر بـ 264910100 دج.

وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

- دخول الوحدة للقطاع الخاص سنة 2006 وبالتالي تكون سنة 2007 كبدية لنشاطها.

- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للوحدة وتسريح العديد من العمال.

- وكما سبق الذكر الديون التي لا تزال على عاتق الوحدة.

- أما سنة 2008 يمكن القول أن هناك ارتفاع جيد لرقم الأعمال حيث وصل إلى 560703400 دج وذلك عائد إلى احتكار وخبرة الوحدة لمنتجاتها ومحاولة منها لاسترجاع زبائناتها عن طريق تحسين نوعية الإنتاج والتسهيلات التي قدمتها للمتعاملين معها.

- أما سنة 2009 بلغ رقم الأعمال 726403090 دج وهنا أيضا نلاحظ ارتفاع محسوس، ولم يكن هذا الارتفاع عفويا وإنما كانت نتيجة الجهود المكثفة التي قامت بها الوحدة في مجال الإنتاج والتمويل.

وفيما يخص سنة 2010 فقد بلغ رقم الأعمال ذروته القصوى أي أقصى حد له حيث وصل إلى 796287700 دج وهذا راجع إلى زيادة سعر الأجر في السوق الوطنية وكذلك المفاضلة بين مصادر التمويل بما يسمح بالتوزيع الأمثل للأموال بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة وأيضا عدم وجود منافسين أقوى لها.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي دراسة الوظيفة المالية في مؤسسة الأجر الأحمر – برج صباط - ومساهمة مصادر تمويلها في تحقيق نجاح المؤسسة، من خلال دراسة الهيكل التنظيمي وفروعه ، وكذا تشخيص نقط القوة والضعف و الوضعية المالية للمجمع بالاعتماد على رقم أعمالها.

ومن خلال ما تم عرضه نستخلص أن وظيفة التمويل هي التي تقوم بتحديد الكميات اللازمة من الأموال للقيام بنشاطاتها واستثماراتها من جهة، والبحث عن مصادر هذه الأموال وذلك لمزيج مناسب لتخفيض تكلفتها على المؤسسة وفقا لطرق وأساليب مختلفة، وهذا لتحقيق المراكز التنافسي في السوق.

الخاتمة العامة:

كنتيجة لمجموع التغييرات الاقتصادية والمالية الحاصلة في بيئة المؤسسات العالمية والتي تؤثر بدورها على المؤسسات الوطنية والمحلية أصبح من الواضح أن هيكل الصناعات ليس هو المحدد الأقوى لربحية المؤسسة و قوة تنافسياتها، بل وجب البحث عنه داخل المؤسسات من خلال إدارة مواردها المالية.

ويمثل هدف تحقيق الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات وعلاقة هذا الهدف بالإدارة المالية علاقة جد معقدة ، حيث أن عملية اختيار الهيكل المالي الملائم تعد من القرارات المالية الإستراتيجية الهامة لهذه الإدارة، وما يجعل الإدارة المالية تؤثر على تحقيق ميزة تنافسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة لدى المؤسسات، فتخصيص حجم معين من الموارد خاصة الصعبة منها يشكل موضوعا يتطلب العقلانية والدقة لذلك ينبغي على المؤسسة أن تتخذ قراراتها المالية بعناية ودقة تسمح بتعظيم عائدها والتقليل من تكاليفها.

← نتائج اختبار الفرضيات:

على ضوء ما سبق وللإجابة على الفرضيات يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- ✓ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور بالغ الأهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد السواء، وهو ما يدل على صحة الفرضية الأولى
- ✓ لا يقتصر دور الإدارة المالية على توفير التمويل لأوجه نشاط المؤسسة بل يتعداه إلى تخطيط وتنظيم لهذه الموارد وكذا الرقابة عليها واتخاذ مختلف القرارات المالية، وبالتالي تتبين عدم صحة الفرضية الثانية.
- ✓ تساهم الموارد المالية في تعزيز مركز المؤسسة في السوق وبالتالي فانتهاجها لسبل التمويل المناسبة يعطيها حظوظا في منافسة المؤسسة الأخرى، وهذا ما جاءت به الفرضية الثالثة.

ومن خلال دراستنا لمؤسسة الأجر الأحمر – برج صباط – استنتجنا ما يلي:

- ✓ أن اكتساب الميزة التنافسية ليس حكرا على المؤسسات الكبرى.
 - ✓ تعدد مصادر التمويل عنصر مهم لتمييز المؤسسة لكن الأهم هو التسيير والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المالية.
 - ✓ للإدارة المالية دور جوهري في التخطيط والتنظيم والرقابة المالية وكذا اتخاذ القرارات التمويلية لمختلف الاستثمارات.
- ### ← التوصيات والاقتراحات:

بناء على ما سبق ولتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق المحلي والدولي، نطرح جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

✓ ضرورة الاهتمام أكثر بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفتح المجال للشباب للنهوض بهذا القطاع.

✓ في ظل التحولات الاقتصادية من الضروري والواجب على المؤسسات الاستعداد لأي شكل من أشكال المنافسة، وهذا بإعادة تنظيمها وخلق هياكل تمويلية مناسبة تحقق لها الربحية.

✓ على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر للوظيفة المالية للوصول للأهداف المرجوة. وأخيرا يمكن القول أن الوظيفة المالية تعمل على توفير واستغلال مصادر التمويل، إذ لابد للمؤسسات المتواجدة في بيئة تنافسية تبني أسلوب تمويل مناسب يسمح لها ببناء مركز تنافسي وبالتالي يحقق لها البقاء والاستمرار.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

أ- الكتب

- 1- أحمد محمد غنيم، "الإدارة المالية- مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 2- الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2001.
- 3- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، "التسيير المالي-إدارة مالية-دروس وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 4- أيمن علي عمر، "إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيني مقارن"، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر.
- 5- جميل أحمد توفيق، "أساسيات الإدارة المالية". دار النهضة العربية، بيروت.
- 6- حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 7- حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 8- دريد كمال آل شايب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج، عمان، ط1. 2006.
- 9- رابح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 10- رشاد العصار، عاطف الأخرس، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 11- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 12- زيد منير، "الإدارة والاتجاهات المعاصرة"، دار وائل للنشر، الأردن، 1998.
- 13- زياد رمضان، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 1996.
- 14- سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية مدخل استراتيجي"، دار النشر البازوري العلمية، الأردن، 1999.

- 15- صفوت عبد السلام عوض الله، "اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية"، دار النهضة العربية، 1993.
- 16- طارق الحاج، "مبادئ التمويل"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 17- عبد الحلیم كراجة، علي ربايعة، ياسر السكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، "الإدارة و التحليل المالي"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية". القاهرة. ط1. 1999.
- 19- عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 20- عبد الرحمان يسري أحمد، "تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1977.
- 21- عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جايد العامري، "الإدارة المالية" دار وائل للنشر ، الأردن، ط2.
- 22- عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 23- عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 24- عبد الغفار حنفي، "الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 26- عدنان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 27- عدنان هاشم رحيم السامرائي، "الإدارة المالية منهج تحليلي شامل"، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997.
- 28- علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001.
- 29- عمر صخري، "مبادئ الاقتصاد الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- 30- فتحي السيد عبده، أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 31 - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسات شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 32- فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 33- كمال المغربي وآخرون، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفكر، عمان، ط1، 1995.
- 34- محمد توفيق ماضي، "تمويل المشروعات"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1992.
- 35- محمد سعيد عبد الهادي، "الإدارة المالية-الاستثمار والتمويل-التحليل المالي والأسواق المالية الدولية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 36- محمد شفيق حسين الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، "أساسيات الإدارة المالية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- 37- محمد طنيب، محمد عبيدات، "الإدارة المالية في القطاع الخاص"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 38 - محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 14.
- 39- نبيل جواد، "إدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2006.
- 40- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 41- نور الدين خبابة، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، وبيروت، 1997.
- 42- هيا جميل بشارت، "التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

ب- الملتقيات والندوات:

- 1- بوسهمين أحمد وآخرون، "إستراتيجيات العناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها-مع الإشارة إلى حالة الجزائر-"مداخلة ضمن الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، يومي 27، 28 أبريل 2008.

- 2- حسن الزغبى ، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي .المؤتمر العالمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول " اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الأهلية 2003.
- 3- رحيم حسين، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نظام المحاضرن، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، بين 08-09 أفريل 2002.
- 4- زيدان محمد، إدريس رشيد، الهياكل الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الص و م، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17.18، أفريل 2006.
- 5- محمد يعقوبي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية -عرض بعض التجارب -جامعة المسيلة، يومي 17 و 18 افريل 2006.
- 6- معطى الله خير الدين، كواحلية يمينية، إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، قالمة، 2006.

ج- الرسائل والمذكرات:

- 1- بلحمدي سيد علي ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة – حالة الجزائر- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، 2005
- 2- صالحى عبد القادر، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص نفود وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.
- 3- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجيستر، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 4- فاطمة الزهراء عبادي، "مقومات تحقيق التميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-"ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007.
- 5- فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة-حالة المؤسسات الجزائرية"- أطروحة دكتوراه علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 6- فيصل سايغي، "أنظمة المعلومات:استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجيستر تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008-2009.

7- قويقع نادية، " إنشاء وتطوير لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية – حالة الجزائر- " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

8- لخاف عثمان، " واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها-دراسة حالة الجزائر- "، أطروحة دكتوراه دولة، علوم إقتصادية، الجزائر، 2004.

9- لطيف عبد الكريم، " واقع وآفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسات الإصلاح"، ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير، الجزائر، 2003.

10- ليلي لولاشي، "التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA، وكالة بسكرة"، شهادة ماجستير علوم اقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

11- هلالى الوليد، "الأسس العامة في بناء المزايا التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

ثانيا- الكتب باللغة الأجنبية

1- Jean barreau, Jacqueline delahay, Gestion financier manuel et application, ed dunod, paris, 1999.

2- Michael porter ,L"AVANTAGE concurrentiel ,PARIS Dunod ,1999.

ثالثا- مواقع الأنترنت:

1- عاطف شبراوي ابراهيم، " حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية"، عن الموقع:
<http://www.isexo.org.ma/arabe/publications/haadinate/php>

2- محمد عدنان وديع ، "القدرة التنافسية وقياسها"، من الموقع:
[Www. Arab-opi .org/develop-bridj,24](http://Www.Arab-opi.org/develop-bridj,24) PDF

الملخص:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في دفع عجلة التنمية في الدول النامية ومنها الجزائر التي وضعت برامج وهيئات خاصة لدعم وتمويل هذا النوع من المؤسسات، غير أن ما تشهده الجزائر من انفتاح على الأسواق الدولية زاد من شدة الصراع والمنافسة بين هذه المؤسسات التي تحاول جاهدة المحافظة على بقائها واستمراريتها من خلال ضمان مركزها التنافسي في ظل ما تملكه من إمكانيات خاصة المالية منها ومحاولة استغلالها بكل رشادة وعقلانية من خلال ادارتها المالية التي تسعى إلى اتخاذ قرارات تمويلية مناسبة، وكذلك المفاضلة بين مصادر التمويل بهدف تحقيق المزيج التمويلي الأمثل لتعزيز تنافسياتها ومكانتها في السوق والتغلب على منافسيها.

Abstract:

Play small and medium enterprises play an important role in advancing development in developing countries, including Algeria, which has developed programs and private bodies to support and fund this type of institution, but that seen in Algeria of openness to international markets has increased the intensity of conflict and competition between these institution that try hard to maintain survival and continuity by ensuring its competitive position in light of their possession of the possibilities of private financial and try to use all rationally through financial management, which seeks to decisions of funding appropriate, as well as the trade-off between the sources of funding in order to achieve the mix financial optimized to enhance the competitiveness and position in the market and to overcome the competitors.