الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم–

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مواجهة العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

(2013/2012)

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: مالية نقود و تأمينات

اعداد الطالبة: وفاء شريف

اشراف الأستاذ: ولد محمد عيسى محمد محمود

لجنة المناقشة:

أ. يخلف عبد الله.....رئيسا

د. ولد محمد عيسى محمد محمود.....مشرفا

أ. بادن عبد القادر.....مناقشا

السنة الجامعية: 2014-2015

تشكرات

الحمد لله الذي وفقني و مكنني من اتمام هذه المذكرة فما كان لشيء أن يجري في ملكه الا بمشيئته جل شأنه.

يسعدني أن أتقدم بشكري و تقديري و امتناني و عرفاني للجميل الى الأستاذ المشرف " ولد محمد عيسى محمود" لما أسداه لي من نصائح و توجيهات، كما أتقدم بشكر الى عائلتي الكريمة لما وفرته لي من راحة حتى أتمم هذا العمل و أخص بالذكر والدي الكريمين أطال الله في عمرهما و امدهما بالصحة و العافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى زوجي "سفيان" و عائلته الكريمة حفظهما الله.

راجية من الله أن اكون قد أصبت أكثر مما أخطأت و أن يستفاد مما بذلت من جهود، أملا أن أكون قد أعطيت الموضوع بعض حقه و أسأل الله أن يعلمنا ما ينفعنا، و ينفعنا بما علمنا.

اهداء

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين.

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز.

الى من أرضعتني الحب و الحنان، الى رمز الحب و بلسم الشفاء، الى القلب الناصع أمي الحبيبة.

الى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي الى أخي و أختي.

الى الذين بذلوا كل جهد و عطاء لكي أصل الى هذه اللحظة أساتذتي

الكرام و لا سيما أستاذي و مرشدي في مذكرتي " ولد محمد عيسى محمود" .

الى من رافقني دائما و معه سرت الدرب خطوة بخطوة زوجي العزيز "سفيان".

إلى صديقتي العزيزة بلبيوض خديجة.

و في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا نافعا يستفيد منه المتربصين

جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج.

الفهرس

فهرس المحتويات	الصفحة

مقدمة عامة..... أ-ث

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و محيطها..... 05

تمهيد..... 06

I. المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية..... 07

- المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها..... 07
- المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية..... 08
- المطلب الثالث: وظائف و أهداف المؤسسات الاقتصادية..... 12

II. المبحث الثاني: محيط و موارد المؤسسة الاقتصادية..... 14

- المطلب الأول: طبيعة محيط المؤسسة..... 14
- المطلب الثاني: تأثير البيئة على المؤسسة..... 17
- المطلب الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية..... 19

خلاصة الفصل..... 25

الفصل الثاني: العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية..... 26

تمهيد..... 27

I. المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول العسر المالي..... 28

- المطلب الأول: تعريف العسر المالي..... 28
- المطلب الثاني: آثار العسر المالي..... 32
- المطلب الثالث: أسباب العسر المالي..... 34

II. المبحث الثاني : آليات مواجهة العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية 43

- المطلب الأول: التطهير المالي..... 43
- المطلب الثاني: إعادة الهيكلة المالية..... 50
- المطلب الثالث: مخطط التصحيح الداخلي..... 53

خلاصة الفصل..... 59

الفصل التطبيقي: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري..... 60
تمهيد..... 61
I. المبحث الأول: عموميات حول البنك الخارجي الجزائري/وكالة مستغانم 62
- المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري..... 62
- المطلب الثاني: تقديم وكالة مستغانم..... 64

II. المبحث الثاني : دراسة تحليلية حول البنك الخارجي الجزائري..... 66

- المطلب الأول: تحليل الميزانية المحاسبية..... 66
- المطلب الثاني: تحليل بواسطة النسب المالية..... 69
- المطلب الثالث: تحليل أسباب العسر المالي و الحلول المقترحة للبنك..... 73

خلاصة الفصل..... 75
خاتمة عامة..... 76

فهرس الجداول والأشكال

أولا: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1/3	ميزانية الأصول لسنتين" 2012-2013"	64
2/3	ميزانية الخصوم لسنتين" 2012-2013"	65
3/3	الاستقلالية المالية للبنك	66
4/3	السيولة العامة للبنك	67
5/3	نسبة قابلية التسديد	68
6/3	النسب المالية في سنة 2013/12/31	69

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1/3	الاستقلالية المالية لدى البنك الخارجي الجزائري	67
2/3	السيولة العامة لدى البنك الخارجي الجزائري	68

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة كل اقتصاد و محرك كل نهضة اقتصادية، فقد أخذت الاهتمام الأكبر و المتزايد من قبل الباحثين، و يرجع سبب تعاظم دراستها الى الدور الأساسي الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني، فهي تعد الوحدة الأساسية الذي تسير النشاط الاقتصادي باعتبارها المكون الاساسي للثروة.

غير أن في مرحلة متقدمة من حياة المؤسسات الاقتصادية تغيرت النظرة و أصبح يعتقد الكثير أنه من أجل تحقيق التوازنات العامة يجب اتخاد سبل، و بذلك تغيرت النظرة اليها من نواة اقتصاد الى سبب تدني الاقتصاد و تدهوره.

كما يعتبر الخطر من الجهة المالية بأنه ضرر مباشر متوقع للنشاط المرتبط بوحدة اقتصادية بسبب وقوع أحداث اقتصادية، طبيعية، سياسية و بشرية، و في حالة حدوثه ينتج عنه خسائر مؤثرة قد تؤدي الي عدة استمرارية الوحدة الاقتصادية في النشاط الممارس و خروجها من السوق، و يمكن أن يطلق الخطر بالمفهوم المالي عن العسر المالي الذي يرتبط بحالة الارتباك المالي للمؤسسة و يجعلها عاجزة بصفة مؤقتة أو دائمة عن الوفاء بما عليها من التزامات اتجاه الغير.

و على ضوء هذا تتم عملية معالجة العسر بعدة طرق منها الاحصائية، الرياضية و العلمية حيث لكل منهما منهج متبع في مواجهة العسر المحتمل و النتيجة المتوقعة منه، و هذه العمليات المقصود منها مواجهة المخاطر المحتملة من جهة و الاكتشاف المبكر للمشاكل في حال وقوعها من جهة ثانية، و العمل على تصحيحها من جهة ثالثة، و هي عملية مستمرة شاملة يشترك الموظفين فيها في جميع المستويات و التي لها آثار متعددة على أداء المؤسسة.

الاشكالية المطروحة

و للإحاطة بجوانب الموضوع، قمنا بصياغة الاشكالية التالية:

كيف يمكن مواجهة العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

و تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث، قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالعسر المالي؟ و ما هي أسبابه؟
- ما هي آليات المعتمدة لحل مشكلة العسر المالي؟
- هل البنك الخارجي الجزائري يتأثر بظاهرة العسر المالي؟

فرضيات البحث

قمنا بصياغة بعض الفرضيات للإجابة على التساؤلات المطروحة:

- **الفرضية الأولى**: العسر المالي ظاهرة تؤدي إلى انهاء حياة المؤسسة الاقتصادية.
- **الفرضية الثانية**: تسمح الآليات المعتمدة بمعالجة الحالة المالية للمؤسسة، باستخدام مختلف البيانات المحاسبية.
- **الفرضية الثالثة**: ان مصداقية النتائج المتحصل عليها تتوقف على مدى صحة المعلومات المقدمة من طرف البنك.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث الي تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- ابراز الأسباب التي تؤدي ظهور مشكلة العسر المالي.
- دراسة جميع آليات المعتمدة للخروج بالمؤسسات العاجزة أو التي في طريقها للعجز الى بر الأمان.

مبررات اختبار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نوجزها في ما يلي:

- الميول الشخصي للبحث في هذا النوع من المواضيع؛
- ارتباط هذا الموضوع بطبيعة تخصصنا و رغبتنا في معرفة المزيد عن؛
- امكانية اكتساب المعرفة من خلال هذه الدراسة، خاصة بجانب العملي.

تقسيم البحث

للإلمام لهذا الموضوع بشكل جيد، قسمنا بحثنا الى ثلاث فصول، اثنان فصول نظرية و فصل تطبيقي:

- **الفصل الأول**: سنتناول المفاهيم العامة للمؤسسة الاقتصادية و محيطها كمدخل لهذه الدراسة، حيث نتطرق في المبحث الأول منه الى ماهية المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني محيط و موارد المؤسسة الاقتصادية.
- **الفصل الثاني**: عنوانه مواجهة العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية، و قد جاء في مبحثين، خصصنا المبحث الأول لموضوع العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية بالتطرق الى تعريف العسر المالي بذكر مفهومه، مظاهره و مراحل ظهوره، ثم دراسة آثاره على الاقتصاد القومي و الجهاز المصرفي، وفي الأخير نتطرق الى الأسباب التي يمكنها ان تساهم في حدوث هذه الظاهرة، أما المبحث الثاني سنتطرق الي مختلف الآليات التي اتبعتها المؤسسة الاقتصادية للتخلص من مديونتها، كبرنامج التطهير المالي التي اعتبر ضرورة للحصول المؤسسة على الاستقلالية المالية، ثم سياسة اعادة الهيكلة و في الاخير مخطط التصحيح الداخلي بالضافة الى آليات أخرى اعتمدت لحل هذه المشكلة كالاندماج و التأجير و التصفية و البيع كحل حتمي.
- **الفصل الثالث**: سيكون دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري كنموذج للدراسة من خلال اسقاط ما تطرقنا اليه في الفصول السابقة.

الفصل الأول

تمهيد

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية و يمكن النظر اليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي و بشري و اجتماعي كونها تعمل في بيئة مجتمعة محددة، و تمثل جزءا من البنية الاقتصادية و الاجتماعية لهذا المجتمع، فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية التي ميزتها الرئيسية التطور و التغير، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد و غير مؤكد, و قبل الخوض في دراسة محيط المؤسسة يجدر بنا تقديم بعض المفاهيم العامة الضرورية حول المؤسسة، بحيث يعرض المبحث الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية، و ذلك بتقديم تعريف المؤسسة و خصائصها،و أنواع المؤسسات مع توضيح المزايا و العيوب لكل نوع، و أخيرا أهداف المؤسسة.

أما المبحث الثاني، فيتناول دراسة محيط المؤسسة و مواردها من خلال التعرض لمفهوم محيط المؤسسة، مكوناته، و تأثيراته على نشاط المؤسسة, و كذلك مواردها.

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

نتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة من عدة جوانب و خصائصها، أنواع المؤسسات مع ذكر الخصائص التي تميز كل نوع، و أخيرا سنتطرق إلى أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

سنعرض في هذا المطلب تعريف المؤسسة و خصائصها.

1 . تعريف المؤسسة الاقتصادية

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة ، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر اليه من زوايا متعددة، و من أهم التعاريف المعطاة لها[1]:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي؛
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج؛
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء وبيع، من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها؛
- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، و المؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات و نظم وأدوات و تجهيز و توزيع....

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في[2]:

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

[1]– عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة". ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4، الجزائر، 2006، ص: 24.

[2]– مرجع سابق، ص: 25.

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق و الصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كافي و ظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- المؤسسة هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل، و لهذا فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...؛
- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، أو عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف...؛
- لابد أن تكون المؤسسة متلائمة مع البيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، أي لا توجد معزولة عن المحيط، فإذا كانت ظروف البيئة ملائمة فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها و تفسد أهدافها المرجوة؛
- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة على فكرة زوالها إذا ضعف مبرر وجودها، أو تضاءلت كفاءتها....

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالا مختلفة و تصنف وفق عدة معايير منها[1]:

- حسب المعايير القانونية؛
- لطبيعة الملكية؛
- للطابع الاقتصادي.

أولا : أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني

1. مؤسسات فردية : هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحد أو عائلته[1] و لهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها [2]:

[1]- عمر صخري، مرجع سابق، ص: 26.

- صاحب المؤسسة هو المسئول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، و هذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة و جد و نشاط لتحقيق أعلى ربح ممكن؛
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة، و هذا يسهل العمل و اتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء؛
- السهولة في التنظيم أو الإنشاء.

و لها عيوب نذكر منها[3] :

- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية؛
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون.

2. شركات : هي عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة **من** مال أو عمل، و اقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة[4]، و يمكن تقسيمها إلى:

1.2. شركات الأشخاص : و هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد، و لهذا النوع من الشركات مزايا:

- سهولة التكوين، فهي تحتاج فقط إلى عقد بين شركاء؛
- نظرا لوجود عدة شركاء، يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة؛
- من خصائص المسؤولية التضامنية، أنها تجعل الشركاء يتفانون و يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح؛
- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.

---

[1]- عمر صخري، مرجع سابق، ص: 26.

[2]- مرجع سابق.

[3]- مرجع سابق.

[4]- مرجع سابق، ص: 27.

.

أما العيوب[1]:

- مسؤولية غير محدودة للشركاء؛
- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم، تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء؛
- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء؛
- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات و سوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات، مما يعود بالسلب على المؤسسة.

2.2 – شركات الأموال : تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي، فهي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة، قابلة للتداول و تهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال[2] .

و من مزايا هذه المؤسسات[3] :

- حياة المؤسسة أكثر استقرارا؛
- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع؛
- مكانية استخدام ذوي المهارات و الكفاءات العالية؛
- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداته.

أما عيوب شركات الأموال :

- تخضع الى رقابة حكومية شديدة؛
- بسبب عدم وجود حافز الملكية، قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريها غير المساهمين.

[1]- عمر صخري، مرجع سابق، ص: 27.
[2]- مرجع سابق، ص: 28. .
[3]- مرجع سابق، ص: 28.

ثانيا: أنواع المؤسسة تتبعا لملكية رأس المال

1. **المؤسسات الخاصة:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد [1].
2. **المؤسسات المختلطة** : و هي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال و في سلطة القرار[2].
3. **المؤسسات العمومية :** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شاءوا، و لا بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك[3].

ثالثا: أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي

يعتمد هذا التصنيف على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل و يضم الأنواع التالية[4] :

- **المؤسسات الفلاحية :** هي المؤسسة التي تهتم بالزيادة الانتاجية أو استصلاحها و تقوم بتقديم ثلاث أنواع من الانتاج هي : الانتاج النباتي, الانتاج الحيواني, الانتاج السمكي
- **المؤسسات الصناعية:** هي تلك المؤسسات التي تعمل لتحويل المواد الطبيعية الى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي حيث تشمل على بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية الى و منتجات غذائية صناعية مختلفة و كذلك تحويل و تكبير المواد الطبيعية.
- **المؤسسات التجارية:** هي المؤسسات التي ته تم بالنشاط التجاري البحت، و يتمثل نشاطها في نقل السلع و توزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.
- **المؤسسات المالية: :** هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين...الخ

المطلب الثالث : وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية

[1] - عمر صخري، مرجع سابق، ص: 28.

[2] - مرجع سابق.

[3] - مرجع سابق, ص: 29.

4- مرجع سابق, ص ص: 30-31

.

سنتطرق في هذا المطلب إلى وظائف المؤسسة و أهدافها.

- **وظائف المؤسسة الاقتصادية**

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف، تندرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة و تقسيمه الى أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية و المالية و المادية في سياق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها، و من هذه الوظائف[1]:

- **الوظيفة المالية :** تعتبر من أهم الوظائف على مستوى المؤسسة ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها.
- **الوظيفة الادارية** : تعمل هذه الوظيفة على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن طريق الوسائل المتاحة، و هذا ما يعكس قدرتها على التخطيط.
- **الوظيفة الانتاجية :** تعتبر الوظيفة الإنتاجية أساس النشاط الاقتصادي، منها تبدأ الدورة الاقتصادية (تحويل المواد الاولية الى منتجات قابلة للاستهلاك) ، و ذلك باستعمال اليد العاملة البشرية.
- **الوظيفة التسويقية :** تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع و الخدمات، كما تعمل على معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات من أجل معالجته في أسرع وقت، تتمكن من تعظيم الربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع و الخدمات المنتجة، حيث يحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة دراسة السوق، المتعاملين، قنوات التوزيع و كذا الأسعار المنافسة و دراستها بصفة موضوعية، فمن هذه المعطيات تستطيع المؤسسة أن تضع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق.
- **الوظيفة التموينية :** هي من العمليات الأساسية لسير عملية الإنتاج و تشمل عمليتين، تتمثل الأولى عملية الشراء إما في الأسواق الداخلية أو الخارجية، و الثانية في عملية تسيير المخزون.

[1] -عدنان تايه النعيمي و آخرون، "الإدارة المالية النظرية و التطبيق". دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 2، عمان، 2008، ص ص: 17- 18.

- **وظيفة الموارد البشرية :** حيث تقوم بتقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكانزمات والبيانات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات وتطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، تكوين التربصات كذلك الترقيات ، الأجور والمزايا الاجتماعية .
- **وظيفة البحث و التطوير**: تهتم هذه الوظيفة بتطوير المنتجات تماشيا مع ذوق و رغبة المستهلك، كما تقوم أيضا بابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية و بتكاليف منخفضة.

2. أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف نلخصها فيما يلي[1]:

- ✓ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع؛
- ✓ التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- ✓ تلبية حاجات المستهلكين المحليين؛
- ✓ الاستقلال الاقتصادي؛
- ✓ تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح؛
- ✓ تقليل الصادرات من المواد الأولية، و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية؛
- ✓ إنتاج سلع معتدلة الثمن؛
- ✓ الحد من الواردات و خاصة السلع الكمالية.

[1] - عمر صخري، مرجع سابق، ص: 31.

المبحث الثاني : محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية.

لقد أصبح محيط المؤسسة يكتسي أهمية أكثر فأكثر، و هاته الأخيرة تهتم به و تراقبه باستمرار و تقوم بجمع معلومات عنه كيف لا و هو يؤثر فيها و يتأثر بها، فقبل كل شيء يجب معرفة هذا المحيط و المقصود منه و هذا ما نحن بصدد دراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول : طبيعة محيط المؤسسة

في هذا المطلب سنعرض مفهوم محيط المؤسسة و مكوناته.

1. مفهوم محيط المؤسسة

تعددت تعريفات محيط المؤسسة، و سنسوق فيما يلي أهم هذه التعريفات:

- ✓ " البيئة هي جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة"؛
- ✓ "يقصد بالبيئة إجمالي القوى و الكيانات و العوامل التي تحيط بها، ذات التأثير الحالي و المحتمل"[1]؛
- ✓ " و هي مجموعة القوى و المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة و لا تستطيع الرقابة عليها و لكن يمكن الاستفادة منها"[2]؛
- ✓ " هو ذلك الجزء من المحيط الاداري، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي : الزبائن, الموردين, العاملين, المؤسسات المنافسة بالإضافة الى جماعات الضغطو التأثير"[3]؛
- ✓ " مجموعة عوامل خارجية التنظيم و التي تؤثر على فعالية المؤسسة و أداء عملياتها اليومية ونموها في الآجال الطويل[4]".

فمهما تعددت التعاريف المقدمة لمحيط المؤسسة يبقى المضمون واحد باعتبار المحيط أحد مكونات الهامة و المدخلات الأساسية في بناء و تقييم نشاط المؤسسة.

---

[1]-علي عبد الله" أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية" جامعة الجزائر, ص18.

[2]-علي عبد الله, نفس المرجع السابق, ص20.

[3]-ناصر دادي عدون, " اقتصاد المؤسسة", الجزائر دار المحمدية العامة, طبعة ثانية, ص 77.

[4]-سعاد عقون" نظام مراقبة التسيير, و أدواته و مراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية", رسالة ماجستير, جامعة الجزائر, ص 74,76.

2. مكونات محيط المؤسسة

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها[1] :

- عناصر جزئية: وتشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة.
- عناصر كلية: وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره.

- **العناصر الجزئية :** تعمل المؤسسة على اختيار المكان المناسب الذي تستخدمه مقرا لها اعتماد على مزاياه و دراسة القيود التي سوف تواجهه و تتخذ هذه العناصر شكلا قريبا وأخر قائم[2].

1.الشكل القريب : و المقصور به المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل:

- قرب الأسواق: في معظم الأحيان تتخذ المؤسسة مقرا لها قريب من المواد الأولية إذا كانت إنتاجية وقريب من الزبائن إذا كانت خدمية .
- نقاط الجذب للتطور الاقتصادي: تفضل المؤسسات التمر كز في أماكن الكثافة السكانية والمؤسسات المالية و الممولين والقريبة من الطرق و الموانئ ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة...

2.الشكل القائم: وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة و التي تخص الوظائف الكبرى التالية:

- القيود المتعلقة بالإنتاج؛
- القيود المالية؛
- قيود تسيير الموارد البشرية؛
- القيود التسويقية.

[1]- ناصر دادي عدون، ،" اقتصاد المؤسسة", ،دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى ،1998, ص ص :80-81.

[2] -عبد الرزاق بن حبيب," اقتصاد وتسيير المؤسسة", الطبعة الثالثة ، 2006, الجزائر, ص :42.

- **العناصر الكلية :** و تتكون من [1] :

1.**البيئة الاقتصادية** : تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد و مؤشراته المختلفة تالتي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين المحلي و العالمي, و من أهم هذه المؤشرات : معدل الفائدة، معدل التضخم، ميزان المدفوعات...و من واجب المؤسسة تقييم هذه العناصر من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحةو التهديدات الموجودة في السوق.

2. **البيئة الاجتماعية و الثقافية** : تتعلق بالقيم السائدة و العادات و التقاليد و التصرفات التي تحكم سلوك الأفراد و المجموعات، و كيفية تعاملهم مع الحقوق الانسانية و التطورات الثقافية و الخصائص السائدة في المجتمع و التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه .

3. **البيئة السياسية و القانونية** : تتمثل في القوانين و التشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسة بالدولة اضافة الى الفلسفة السائدة و القوى السياسية المشاركة في الحكم و التي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسة و من أهم العناصر المشكلة لها : الضرائب و الرسوم، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي.

4. **البيئة التكنولوجية:** ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات و الابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج و الأسواق كاعتماد الإعلام الآلي و الروبوتيك، ويتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافس لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدر يب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

[1]. بن واضح الهاشمي ، عماري عمار "،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 .

المطلب الثاني :تأثير المحيط في المؤسسة

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الانتاج التي تستهلك المؤسسة مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة الى تعاملهم معها في صورة مستهلكين.

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة[1].

1. أثر تكوين الانسان : يعتبر الانسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق و حكمة و تتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام المنوطة ب، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن و المستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية .

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق :

1.1. بواسطة العامل:يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيدا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

2.1. بواسطة المسير: يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

[1].ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 83-85.

3.1. بواسطة المستهلك : يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين و التعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها ، وهذا هو الأثر الايجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها[1].

2. أثر المواد الأولية : وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج ، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

3. أثر التطور التكنولوجي : تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات .

[1]- .ناصر دادي عدون ، مرجع سابق.

المطلب الثالث : موارد المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه.

وقد قسم الاقتصاديون هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي الأرض ، العمل ، ورأس المال ،إلا أن هذا التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظرا لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إلى إدماج عامل آخر يقل أهمية عن العوامل الأخرى ألا وهو التنظيم و الإدارة.

وسنتطرق إلى هذه العوامل من خلال النقاط التالية :

- ✓ اولا : رأس المال؛
- ✓ ثانيا: العمل؛
- ✓ ثالثا: الموارد التكنولوجيا,
- ✓ رابعا: التنظيم و الإدارة.

أولا : رأس المال

يعتبر رأس المال : " مجموعة الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات"[1], كما أنه" هو مجموعة السلع الاستثمارية أو خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع التي تستخدم في عملية الإنتاج كالآلات و المعدات ووسائل النقل المباني السدود ومحطات الكهرباء "[2] .

من خلال التعريفين السابقين يظهر أنه:

- ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي والعيني فالأول يمثل الأسهم و السندات و النقود بينما يعكس الثاني الأصول الحقيقية كالمصانع و الآلات. . .إلخ

[1]- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق.

[2]- عمر صخري ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPC ، الجزائر ، ص :7.

- تقاس كميته بمقياس معين بخلاف الاستثمار الذي يشكل تدفقات تقاس قيمته فترة زمنية محددة كالسنة مثلا.
- إن رأس المال يستهلك بطريقة غير مباشرة عند مساهمته في إنتاج السلع الاستهلاكية و الإنتاجية.
- إن استخدام رأس المال مع العمل في الإنتاج يرفع من كفاءة العمل.

ثانيا :العمل

يقصد بالعمل في معناه البسيط:"كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر ".

كما أنه :"كل المجهودات العقلية أو عضلية التي يبذلها لها المجتمع البشري بشكل واعي و هادف من أجل تكييف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر"[1].

ويمكن تعريفه أنه: " مجموعة من الطاقات الجسمية و الفكرية المتواجدة في حجم الإنسان وفي شخصيته الحية و التي يجب أن يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة "[2].

1. **خصائص العمل البشري**: يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن جوهرة و علاقة الإنسان بالمحيط يمكن تلخيصها في النقاط التالية[3] :

- يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بعرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل ؛
- ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم و الموارد المستعملة فيه,
- يحض العمل إلى إحصاء وقياس وهي عنصر ملازم له؛
- نظم لكونه ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه؛
- للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات.

[1]– عمر صخري، مرجع سابق، ص: 5.

[2]– ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 123.

[3]– مرجع سابق: 124.

ثالثا: التكنولوجيا

1. **التكنولوجيا:** ولقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة ، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية ويمكن تعريفها بأنها: «علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة"[1].

كما أنها:" مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة "[2].

ويقصد بها أيضا :"الطرقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقا من استخدام مادة عمل معينة أي انها نتيجة للنشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضافرة و عن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة و الكفاءة بشكل مبدع "[3].

2. **مكوناتها :** يتم تصنيفها الى قسمين هما :
   - ما يمكن أن يحتويه المصنع و الآلات و التي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.
   - المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين و تقنيين وعمال.

من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه في السلع بل أيضا هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات و التجهيزات.

[1]– صوميل عبود ، اقتصاد المؤسسة ،OPU ، الجزائر ، 1982 ، ص : 148 .

[2]- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص :132.

[3]- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق.

وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على [1]:

- **طرق وأساليب:** ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج و النشاط الاقتصادي ككل في المؤسسة الاقتصادية وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق لتسيير وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية.
- **معرفة العمل** : وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم و التكوين و التدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته إعطاء نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة و المؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر.

- **احتواء التكنولوجيا على جوانب اجتماعية نفسية وثقافية:** مما يجعل منها أداة لحمل قيم و ثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لاستيراد التكنولوجيا.

3. **أهمية التكنولوجيا في المؤسسة :** تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتوج و الآلة و العامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتوج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية و النوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء و الانسحاب .

و المؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة و السعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمد إلى عملية الاختيار للمناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

[1]- نفس المرجع ، ص: 132.

و المدير اليوم مطلب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها تمتاز بأهمية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت و السوق غير المناسبة ، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو حتى التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر و تفاديا لأخطار المنافسة .

كما يساهم الاطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص معلم إلا أنه لا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوما على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل[1].

رابعا : التنظيم والإدارة:

ويقصد بالتنظيم: "استخدام الإنسان في مقدرته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها ، وكذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة (الإنتاج ، التوزيع ، التبادل ، الاستهلاك) من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازه إلى مراحل وأزمنة يتم فيها... "[2].

أي أنه إدارة العملية الاقتصادية عن طريق تعميم عملية إعادة الإنتاج بأجزائها المختلفة والمتداخلة، فلا يكفي توفير القوى العاملة مهما كانت متطورة، إنما ينبغي استعمالها بصورة فعالة ومناسبة.

[1]- نفس المرجع ، ص ص :133 -134 .

2- صمويل عبود ، مرجع سابق ، ص: 153.

كما يشمل مفهوم التنظيم ثلاث جوانب هي[1]:

- **العملية الإدارية**: وهي عملية دراسة محيط عمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير وتدرس هنا العمليات الإدارية التي يمارسها الإداري وسلوكه وقراراته وحوافزه.
- **المنشأة الاجتماعية**: وتمثل إطار عمل الإداري التي تدرس البنية التدرجية، الأدوار، السلطة، الاتصالات، تشكيل القرارات، العلاقات مع المحيط، الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة، وهو ما يسمى بنظرية
- **الوضع الحقيقي**: أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأوليين وهذا يعني أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة تنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرف التنظيم كمنشأة.

أما الإدارة فتتخذ على عاتقها مهمة تقدير التكاليف والإيرادات وحجم الطلب المتوقع وتعمل على تجميع وتنسيق عوامل الإنتاج وإعداده للعمل وبعبارة أخرى على الإدارة ان تتكفل بالتنظيم الداخلي والخارجي لك منشأة ، ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة ضربا من ضروب العمل الذي يستوجب مهارة من نوع خاص يمكن تأجيرها من السوق.

[1]– عبد الرزاق بن حبيب ، ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر ، ص :57.

خلاصة

من خلال هذا الفصل، يتضح أن المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزا هاما في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها تمثل وبشكل عام منظمة اقتصادية اجتماعية ذات استقلالية نسبية وفيها تتخذ القرارات البشرية والمادية لإنشاء قيم مضافة. غير أن هذه المؤسسة تختلف من حيث معيار التصنيف المتبع.

كما شمل تعاملها مع البيئة المحيطة بها سواء أكانت جزئية أو كلية تؤثر فيها تتأكد لكونها تعد مصدر هاما من الموارد الاقتصادية التي تعتبر مدخلات هذه الأخيرة تساهم في إنتاج مخرجاتها. غير أن هذه الموارد تحكمها مجموعة من المتغيرات والتي تعد أداة كاشفة لمستوى عناصر إنتاجها وبالتالي مستوى أدائها وجودة سلعها.

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر موضوع العسر المالي من أهم المواضيعالتي و جه الباحثون اهتمامهم لها، و ذلك لما قد ينتج عن ذلك من أثار سلبية على الاقتصاد الوطني و على العديد من الفئات العاملة فيه، في ظل حقيقة أن استمرار أي مؤسسة في ممارسة نشاطها داخل الاقتصاد مرهون بأمرين اثنين، تحقيق الهدف الذي قامت من أجله و هو تحقيق أقصى ربح ممكن في معظم الأحيان من جهة، و من جهة أخرى مواجهة الالتزامات التي تترتب عليها كنتيجة لممارسة نشاطها على أن يتم ذلك في أوقات استحقاقها دون أن تتعرض بسببها الى اضطرابات مالية خطيرة قد تنهي حياتها.

بناءا على دلك سيتم التطرق الى معرفة العسر المالي، و أهم أسبابه، مراحله، و كيفية مواجهته، و عليه تم تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول العسر المالي.

المبحث الثاني : أليات مواجهة العسر المالي.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول العسر المالي

يعد العسر المالي من الموضوعات المهمة التي شغلت العديد من الهيئات و المنظمات الدولية، لما له من أثار سلبية على المؤسسات و المستثمرين و على مستوى الاقتصاد ككل، لهذا سنحاول الالمام بجوانب هذا الموضوع بالتطرق الى اعطاء تعريف للعسر المالي من خلال تحديد مفهومه، مظاهره، مراحله،

آثاره ثم أسبابه.

المطلب الأول : تعريف العسر المالي, مظاهره ثم مراحله

سنعرض في هذا المطلب مفهوم العسر المالي مع ابراز مظاهره و مراحله.

أولا : تعريف العسر المالي

تعددت التعريفات العسر المالي، و سنسوق فيما يلي أهم هذه التعريفات.

- ✓ " يقصد به عدم قدرة العميل أو المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها."[1]
- ✓ " ويمكن تعريفه أيضا بأنه عدم القدرة على سداد الالتزامات المالية والتي استحقت فعلا أو سوف تستحق في الأجل القصير."[2]

كما يمكن التميز بين نوعين من العسر المالي كما يلي:

العسر المالي الفني : هي الحالة التي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على تسديد الالتزامات المترتبة عليها على الرغم من أن اجمالي الموجودات لديها يفوق اجمالي المطلوبات.

العسر المالي الحقيقي : هو تلك الحالة التي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على تسديد الالتزامات المترتبة عليها الى كون اجمالي الموجودات لديها أقل عن اجمالي المطلوبات.

[1] – الخضيري محسن أحمد, "الديون المتعثرة"سق، " الظاهرة...الأسباب ...العلاج", لطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 197، ص:23

[2] – مرجع سبق ذكره، ص: 36.

ثانيا : مظاهر العسر المالي

يمكن أن نحدد مظاهر العسر المالي على مستويين، هم كالتالي[1] :

على مستوى الخزينة :

- احتياج رأس مال عامل كبير مقارنة مع المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع؛
- تمويل الاستثمار عن طريق الموارد المالية قصيرة الأجل؛
- المردودية، هامش الربح، و رأس مال العامل غير كافية؛
- النتيجة المالية سالبة على مدى عدة دورات الاستغلال؛
- ارتفاع قيمة الديون؛
- عدم تسديد المصاريف الجبائية و شبه جبائية؛
- تباطؤ حركة الحساب الجاري للمؤسسة للبنك، خاصة في جانب الايداع، مما يعبر عن اختلال في ظروف التحصيل و نقص قدرة المؤسسة على الحصول على سيولة كافية لسداد التزاماتها، و مواجهة و تأمين احتياجاتها من مستلزمات الانتاج و دفع نفقات التشغيل و عادة ما يعقب ذلك تباطؤ في حركة الجانب الدائن, مما يعبر عن اختلال في ظروف التشغيل و النشاط التي تمارسه المؤسسة؛
- تدني و انخفاض ربحية المؤسسة؛
- انخفاض قدرة المؤسسة على الاقتراض من الخارج، أو الحصول على الائتمان من الموردين لعدم قدرتها على سداد استلزمتها اتجاههم.

[1] سعِّدُ لِ جهُ لذة ،أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر رسالة ماجستير، تخصص نقود و مالية، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2004, ص63-64.

على مستوى التسيير :

- وضعية المؤسسة في السوق ضعيفة؛
- ارتفاع تكاليف الهياكل السلمية؛
- انخفاض الانتاج و ارتفاع تكاليف التموين؛
- استقالة الاطارات العليا.

ثالثا : مراحل العسر المالي

يمر العسر المالي بستة مراحل أساسية[1]، تتكون منها عملية العسر المالي و التي هي كما يلي :

1. **مرحلة حدوث الحدث العارض:** وهو البداية الحقيقية للعسر المالي حيث يحدث حادث عارض ما يمثل لحظة اختيار وتحدي للمدير المالي للمشروع، فإذا تنبه له وأدرك خطورته لن يحدث العسر.

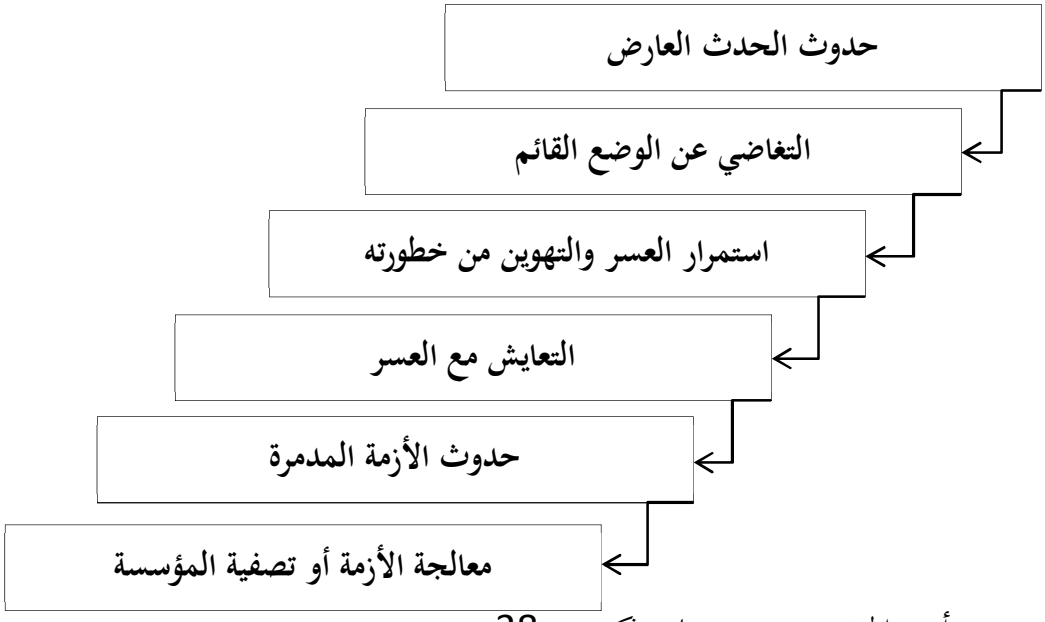
و من الأمثلة الحوادث العارضة ما يلي :

- الدخول في التزامات غير مخططة لا تعطي عائدا سريعا، و بالتالي تخلق عبئا يلتهم جانبا من الفائض التي تحققه المؤسسة، و يحول توازن المؤسسة الى عسر؛
- ظهور التزام عارض فجائي، يستنزف جانب من السيولة أو رأس المال العامل، كازدياد تكاليف الموارد الخارجية نتيجة قرار اداري من السلطات النقدية أو نتيجة حادث في السوق النقدية و المالية؛
- تحقق خطر لم تستطع المؤسسة توقعه من قبل، و لم تحتاط له، مثل اكتشاف اختلاسات بمبالغ ضخمة، أو افلاس بعض الزبائن المدينين.

2. **مرحلة التغاضي عن الوضع القائم:** و هي المرحلة التي تتجاهل فيها الادارةالخطر الذي يحيط بها كنتيجة لحادث العارض الذي ظهر في المرحلة السابقة، و يعود ذلك بالدرجة الأولى الى الضعف في كفاءة هذه الادارة.

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

3. **مرحلة استمرار العسر والتهوين من خطورته:** وهي مرحلة يزداد فيها الوضع تفاقما ويزداد تجاهل القائمين في المؤسسة لخطورة الوضع خاصة بعد سيطرة حاشية أو بطأنه السوء على متخذي القرار ونجاحهم في عزل وتجنيب العناصر الخاصة.
4. **مرحلة التعايش مع العسر:** و التي تعتبر أخطر المراحل, حيث تصبح حالة العسر المالي هذه حالة اعتيادية يومية, تتوقف فيها استثمارات جديدة و يتم اغلاق الخطوط الانتاجية التي تتعرض لأعطال كبيرة تعجز المؤسسة عن صيانتها كما تبدأ اليد العاملة فيها بالتحول الى مؤسسات أخرى بديلة، أي أن المؤسسة اقتربت من نهايتها.
5. **مرحلة حدوث الأزمة المدمرة:** وتبدأ هذه المرحلة بتسرب أنباء العسر إلى الجمهور الخارجي، وتحدث الأزمة عندما تواجه المؤسسة حادث ضخم للمؤسسة المتعثرة لا يمكن مواجهته بطرق الامتصاص والتعقيم.
6. **مرحلة معالجة الأزمة أو تصفية المؤسسة:** وفي هذ المرحلة تبدأ المؤسسة عملية المعالجة بإعفاء مجلس الإدارة الحالي الذي كان سبا في إحداث الأزمة وبعد ذلك يتم تعيين مفوض على المؤسسة يقوم بالإجراءات الواجبة لإصلاح سواء عمليات الدمج أو التصفية أو عمليات الإقالة من العسر وإعادة المؤسسة إلى مسيرتها الطبيعية[1].



المصدر: محسن أحمد الخضيري, مرجع سابق ذكره، ص38.

[1] -محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق. ص: 38.

المطلب الثاني : أثار العسر المالي

تمثل الديون المصرفية مشكلة خطيرة، ذات نتائج باهضه التكاليف، ليس فقط على المؤسسة و انما على الجهاز المصرفي و الاقتصاد القومي كذلك، و يمكن أن نوجز فيما يلي بعض من أثارها على كل من الجهاز المصرفي و الاقتصاد القومي.

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

- تجميد جانب هام من أموال البنوك نتيجة عدم قدرة المؤسسات على سداد التزاماتها، و من تم تعطيل دورة رأس المال في البنوك و حرمانها من عائد استثمارات و توظيف هذه الأموال؛
- تعريض البنك المقدم لهذه التسهيلات الى خسائر باهضة التكاليف، تشمل جانبين مادي و معنوي، حيث أن الجانب المادي ينصرف الى تقليل الربحية و انخفاض قدرة المصرف على التوسع و الانتشار و تغطية تكاليفه, أما الجانب المعنوي فيتمثل في اهتزاز درجة الثقة كبنك قادر على توظيف الأموال و حساب مخاطر الاستثمار بدقة؛
- تحتاج القروض غير مسددة الى معالجات خاصة, اذ تحتاج الى مزيد من الوقت و الجهد و التكلفة سواء من جانب المسؤولين أو من جانب الأفراد العاملين بالبنك مما يؤثر في قدرتهم على خدمة العمليات الأخرى, و بالتالي تتأثر درجات الجودة في الأداء الوظيفي لأعمال البنك؛
- تحتاج الديون المتعثرة الى استفسارات اقتصادية و قانونية و فنية، و هذا ما يعني تكاليف و أعباء اضافية تقلل من ربحية البنك, فضلا عن ما قد تشير اليه من عدم وجود متخصصين لدى البنك و اتجاهه الى الاستعانة بأصحاب الخبرة من الخارج؛
- تؤدي هذه الديون الى ارتفاع دوران العملاء و العاملين و المتميزين الحاليين, حيث يسارع كل واحد منهم الى البحث الى مصرف أو بنك جديد مستقر يحقق رغباته و يشبع احتياجاته و يساعده على تحقيق أهدافه و طموحاته، خاصة و أن اشتداد حجم و عبء الديون قد تؤدي الى افلاس البنك أو تعرضه

[1] -محسن أحمد الخضيري. "الديون المتعثرة", " الظاهرة...الأسباب ...العلاج"، مرجع سبق ذكره، ص:45.

الى المتاعب، أو قيام السلطات النقدية بفرض قيود عليه و على حركة التعامل و السحب على التسهيلات القائمة و الممنوحة فعلا.

2.على الاقتصاد القومي[1] : ان هذه الآثار الخطيرة الناجمة عن الديون المصرفية المتعثرة، قد تمتد الى الاقتصاد القومي بكامله، و تهدد عملية التنمية الاقتصادية فيه، بل قد تصاب أليات التراكم الرأسمالي بأزمة عنيفة تتخذ لها عدة مظاهر مدمرة من بينها :

- التبديد في الموارد النادرة؛
- الاسراف غير العقلاني في الإنفاق، لعدم جدوى الاستثمار المستقبلي و الاكتفاء بما تحققه اللحظة الحاضرة؛
- شيوع الطاقات العاطلة و اتساع نطاقها في مراكز الانتاج، و التسويق في الوحدات الاقتصادية المختلفة؛
- هدر و تضييع الفرص التسويقية المتواجدة في السوق، و من ثم اتجاه العملاء و الموزعين الى منتجين أخرين في الخارج؛
- زيادة التكاليف الانتاجية و التسويقية المختلفة و اتساع نطاق المشروعات الخاسرة على مستوى الاقتصاد القومي؛
- تدني الانتاج و انخفاض الانتاجية، و تدهور قيم العمل و فساد مناخ الادارة؛
- قد تزيد اعادة هيكلة المؤسسات التي تعاني من العسر المالي، و تسارع من أجل البقاء، بإطلاق العنان للتخلص السريع من الأصول الأسعار زهيدة، و تزيد من الانكماش الكبير في الاستثمار؛
- قد يجبر التضييق في الائتمان المقدم للمؤسسات الناتج عن العجز في رأس مال البنوك، الحكومات على تحويل مواردها المالية الى اعادة رسملة البنوك؛
- اذا ما سقط قطاع المؤسسات في حالة العسر, قد تضر قلة الاستثمار و الفترات الطويلة المطلوبة لإعادة هيكلة المؤسسات, النمو بشكل كبير.

[1] - محسن أحمد الخضيري، "الديون المتعثرة", " الظاهرة...الأسباب ...العلاج"، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

المطلب الثالث : أسباب العسر المالي[1]

1. مجموعة الأسباب الخاصة بالمؤسسة : يمكن تحديد العوامل المؤدية الى عسر المؤسسات الاقتصادية في النقاط الثلاثة الموالية و التي نلخصها فيما يلي:

❖ **سوء ادارة الانتاج:** حيث يتعلق هذا العمل بالنشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة، سواء كانت زراعية أو صناعية، و تتمثل أهم ملامح سوء ادارة الانتاج في تخبط و عدم انتظام تدفقاتها، مما يؤدي الي التوقف عن تسديد التزاماتها أو مطالبتها بتأجيل سداد هذه الالتزامات.

و بصفة عامة هناك مجموعة من الأسباب قد تؤدي الي تدني الانتاج و تراجع قيمته و ارتفاع تكلفته أهمها ما يلي:

- عدم قيام المؤسسة علي أساس اقتصادي سليم، و عدم وصولها الي الحجم الاقتصادي الأمثل الذي يحقق لها وفورات الانتاج الكبير و انخفاض التكاليف و استغلال الأمثل للطاقات و الموارد المتاحة لها، و بالتالي ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة، مما يرفع من أسعارها و يفقد المؤسسة مزايا تنافسية كان يمكن أن تحوزها اذا ما اتبعت الأساس الاقتصادي.
- انتشار ظاهرة تعطل خطوط الانتاج لفترات طويلة، نتيجة لتعطل الآلات و تقادمها و عدم قيام بعمليات الصيانة الدورية و الاحلال و التجديد بصفة مستمرة، و يضاف الى ذلك استخدام تكنولوجية انتاجية قديمة، و عدو الدقة في اختيار الآلات و المعدات.
- استخدام أساليب و سياسات انتاجية قديمة و بالية ذات طابع تقليدي.
- انخفاض مهارة القوى العاملة, لنقص الخبرة و عدم كفاية التدريب، مما أدى الى ظاهرة الإسراف في استخدام المواد الخام، و ارتفاع نسبة الانتاج المعيب من السلع تامة الصنع, و اكتساب المؤسسة سمعة سيئة. يضاف الى ذلك سوء أوضاع العمل و ظروفه و انخفاض الأجور و المرتبات، مما يؤثر على الانتاجية.
- سوء تخطيط العمليات الانتاجية، و تضارب القرارات الادارية المنظمة لعمليات التصنيع داخل الوحدات الانتاجية.

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

- عدو انتظام ورود المواد الأولية، و عدم استقرار مصادر التوريد و صعوبة الحصول عليها بالشكل المناسب و الجودة المناسبة، و من تم تعطل الانتاج.[1]
- عدم توفر وسائل النقل الداخلي و الخارجي و انخفاض كفاءتها, مما يؤدي الى حدوث اختناقات في العملية الانتاجية، و الى ازدياد تعطل الوحدات الانتاجية.
- عدم كفاءة مراقبة من جميع الأصناف، و القصور في تخطيط عمليات المتابعة الانتاجية و التخزينية و حركة المواد و عدم توخي الدقة في تقدير الاحتياجات. [2]

❖ **سوء التسويق**: و هومن أكبر لأسباب عسر المؤسسات عن تسديد ديونهم، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها بحسن قيام الادارة التسويق بالنشاط الموكل اليها.

و يرجع سوء التسويق الى العوامل التالية:

- عدم القيام بدراسات السوق و المستهلك و معرفة الاحتياجات و الرغبات الحقيقية و القدرة الشرائية لهذا المستهلك، و من تم اتخاد القرار انتاج السلعة بالشكل الذي لا يناسب السوق أو المستهلك.
- سوء القيام بعمليات تخطيط المنتجات من حيث الشكل و النوع و الجودة, و المواصفات و الوظائف التي تؤديها السلعة للمستهلك ...الخ, مما يؤدي الى صعوبة تصريفها خاصة مع انخفاض جودتها على الحد المناسب.
- سوء القيام بعمليات التوزيع من حيث اختيار منافذ التوزيع غير مناسبة للمستهلك النهائي، أو مكلفة أو غير نشيطة.
- سوء القيام بعمليات الترويج من حيث عدم مناسبة و انخفاض كفاءة الحملات الاعلانية سواء في مضمونها، أو شكلها أو في توقيتها أو اختيار وسيلة الاعلان.
- عدم مناسبة سياسات التسعير و الائتمان التي تستخدم المؤسسة في تسعير سلعها أو في بيعها.

فنتيجة هذه الأسباب و غيرها تنخفض قدرة المؤسسة على تصريف انتاجها، أو تسويق هذا الانتاج و من تم على تحقيق ايرادات تكفي لتسديد التزاماتها أو لتأمين احتياجاتها من مستلزمات الانتاج، و من تم تعجز عن تسديد ديونها المصرفية.

[1] - C.MARMUSE, « Stratégie de redressement d'entreprise », ed Vuibert, Paris, 1990, P35 .

[2] - محسن أحمد الخضيري، "الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العالج"، مرجع سبق ذكره ص: 92-88.

❖ **سوء الادارة المالية:** ان أي اختلال يظهر في الادارة المالية للمؤسسة، سوف ينعكس بالكامل على قدرتها على تسديد التزاماتها، و ترجع أهم عوامل سوء الادارة المالية الى ما يلي:

- ضعف قدرة المؤسسة على التخطيط المالي لمواردها و استخدامات هذه الموارد، بالشكل الذي يفي بدفع و سداد هذه الالتزامات.
- توسع المؤسسة في الاقتراض و بتكاليف مرتفعة و دون حاجة فعلية للنشاط الذي تمارسه.[1]
- عدم تسديد المؤسسة التزاماتها المستحقة في مواعيدها و تراكم الديون عليها.
- ارتفاع قيمة المصاريف المالية و انخفاض انتاجية هذا المصروف و زيادة حجمه عن المعدل المناسب.
- عدم تخطيط الانفاق الاستثماري للمؤسسة، أو سوء هذا التخطيط مما يؤدي الى توسع المؤسسة في اقامة المشروعات الاستثمارية أو توسعات في مشروعات جديدة دون تدبير و تأمين التمويل الازم لها مما يجعلها تظل لمدة طويلة في مرحلة الانشاء، و من تم لا يكون هذا الانفاق منتجا.[2]
- الانحراف المالي المتعمد، مثل زيادة حجم الاختلاسات و السرقات بشكل، و عمليات التدليس مع الموردين و الموزعين، الأمر الذي يمثل خسائر مرتفعة تحد من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها.
- سوء تخطيط عمليات شراء المواد الأولية، و ارتفاع تكاليف تخزينها، و استثمار جانب كبير من الأموال في شكل مواد خام دون حاجة ملحة لذلك، مما يمثل تكلفة و أعباء غير عادية، خاصة ان تم الاعتماد على مصادر تمويل خارجية.
- التعاقد على طلبيات ضخمة طويلة الأجل، تنفد لعملاء في المستقبل البعيد بأسعار ثابتة متفق عليها حاليا و غير قابلة للزيادة، مع سيادة اتجاه تضخمي ترتفع معه أسعار و تكاليف مستلزمات الانتاج، مما يؤدي الى انخفاض الأرباح، و بل و تحقيق خسائر مؤكدة.

[1] – 1 C.MARMUSE, op.cit, P18 .

[2] – محسن أحمد الخضيري "لديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب. العلاج"، مرجع سبق ذكره، ص:95.

2. مجموعة الأسباب الخاصة بالبنك: و أهم هذه الأسباب في حقيقة الأمر يمكن ردها الى الخطأ و التحيز الشخصي القائم بالدراسة الائتمانية و لمتخذ القرار الائتماني، و فيما يلي عرض بإيجاز كل منها:

- **بالنسبة للضمانات**[1]: الضمان هو كل أصل مادي و معنوي, يمكن تحويله الى نقدية، و يكفي ناتج هذا التحويل لسداد أصل القرض و فوائده و أعبائه، و من تم فان الضمانات أيا كان نوعها تتعرض لتقلبات في القيمة، وهو ما يقتضي الحيطة و الحذر في التعامل معها، و عادة ما يحدث عدة أخطاء في تقدير الضمانات المقدمة، من بينها ما يلي:
  - المغالاة في تقييم الضمانات المقدمة من المؤسسة للتسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنك و تسعيرها بأغلى من قيمتها الحقيقية بكثير؛
  - عدم مراعاة الشروط الواجب توافرها في الضمانات المقدمة للبنك من حيث ملكيتها ورهنها و تخزينها أو حيازتها و القوانين المنظمة لتداولها و بيعها و الشروط الخاصة بتخزينها؛
  - عدم القيام باستعمالات دقيقة و دورية و متجددة عن نوعيات البضاعة المقدمة كضمان و التي تتسم أسعارها بالتقلب الشديد أو بانصراف المستهلك عنها؛
  - عدم تغطية البضاعة المرهونة ببواليص التأمين ضد الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها أثناء فترة الرهن؛
  - عدم اجراء الزيارات التفتيشية الدورية، للتأكد من وجود الضمانات المرهونة للبنك و أنها بحالة تسمح ببيعها؛
  - عدم الحصول على ضمانات تؤثر على المؤسسة.

و من هنا فان الضمان الجيد هو عنصر رئيسي و أساسي في اتخاد القرار الائتماني, و يجب لان يخضع للمراجعة و الكشف الدوري، و التأكد من توافر كل الشروط الخاصة بصلاحيته.

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

- **بالنسبة للدراسة الائتمانية**[1]: و أهم أسباب فشل الدراسة الائتمانية ما يلي:
  - عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين في الدراسة الائتمانية؛
  - عدم تدعيم الدراسة الائتمانية بالبيانات السليمة و الواقعية عن المؤسسة و عن الظروف المختلفة التي تؤثر على قدرتها على تسديد ديونها؛
  - عدم التحقق من صحة و سلامة المستندات التي تقدم من طرف المؤسسة للبنك؛
  - المغالاة في تقدير احتياجات المؤسسة التمويلية؛
  - الموافقة على منح المؤسسة قروض جديدة قبل وفائها بالتزاماتها اتجاه الحدود القائمة' مما يدفعها الى استخدام مبالغ القروض الجديدة في سداد تلك القديمة، و يتحول الدين الى دين ثابت لا يتم سداده، و يتفاقم الوضع باستمرار؛
  - عدم متابعة القروض الممنوحة، و التأكد من توفر الشروط الخاصة باستخدام هذه القروض.
- **سوء الادارة الائتمانية**[2]:
  - اقراض مؤسسات تنطوي على درجة عالية من المخاطر، و بسعر فائدة مبالغ فيه بشكل يزيد عن العائد الذي تحققه هذه المؤسسات، مما يضمن و يؤكد عجزها و عدم قدرتها على السداد؛
  - التوسع في الاقراض المؤسسات العاجزة, بادعاء مساعدتها على اقالتها من العجز؛
  - اختيار أصحاب المؤهلات المتوسطة ليكونوا قيادات البنك التنفيذية.

[1]- محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق. ص.105.

[2]- مرجع سابق، ص: 116.

3 .مجموعة الأسباب الخاصة بالظروف المحيطية تتعلق هذه الظروف بالعوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التشريعية، التي تؤثر على نشاط المؤسسة، و يمكننا الاحاطة بجوانب هذه الظروف فيما يلي[1]:

- **الأسباب و الجوانب المحلية:** تتعلق هذه الجوانب أساسا بالسياسات الاقتصادية الحكومية و الغير الحكومية السائدة في الدولة، و التي تشكل الإطار العام التي تعمل فيه المؤسسة، و التي تفرض عليها القيام بعمليات معينة، و فيما يلي عرض موجز بكل منها:

1. **سياسات التسعير الحكومية و غير الحكومية:** تتمثل سياسات التسعير الجبرية التي تتبعها المؤسسة أحد القيود الأساسية التي تقف وراء ربحية المؤسسة، اذ أن سياسات الاغراء باستخدام أسعار رخيصة و مبالغ فيها تؤدي الى تهميش و تكميش هوامش الربح، بل و بيع بسعر أقل من اجمالي التكلفة و من تم السياسة السعرية أحد أخطر أنواع المحددات التي تواجهها المؤسسة العاجزة.
2. **السياسة المالية:** و بصفة خاصة السياسات الضريبية التي تفرضها على المؤسسات، و على واردتها من السلع و الخدمات، و على مستهلكيها، يضاف الى ذلك الأعباء الضريبية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية الخاصة بالعمال، و التي تفرضها الدولة عليهم و كلما كانت الأعباء الضريبية مرهقة و باهضه كلما كانت سببا رئيسيا و جوهريا في عسر المؤسسات، و تكميش قدراتها على تحقيق عائد اقتصادي مناسب، يضاف الى ذلك عدم قدرتها على احداث تراكم رأسمالي و القيام بعمليات الاحلال و التجديد[2].
3. **السياسة النقدية:** تتعلق السياسة النقدية أساسا بثلاث سياسات اقتصادية فرعية شديدة الخطورة و التأثير على العسر المالي في المؤسسة, و هي[3]:
   - ✓ السياسات الائتمانية؛
   - ✓ سياسة أسعار الصرف؛
   - ✓ سياسة ادارة الدين العام.

ا

[1]- محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص:119.

[2]- مرجع سابق. ص:126.

[3]- مرجع سابق. ص:127.

فكلما كانت السياسة الائتمانية انكماشية و متشددة من حيث فرض القيود على منح الائتمان، و زيادة تكلفته عن معدلاتها المناسبة، كلما كانت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها محدودة, أما بالنسبة لأسعار الصرف فإنها تمارس تأثير خطير على المؤسسة , حالة في حالة انخفاض قيمة العملة المحلية أمام العملات الأجنبية مما يؤدي الى انخفاض قدرة المؤسسة علي تسديد ديونها و دخولها في دائرة العسر،في حين أن لسياسة الدين العام تؤثر بشكل كبير على حركة النشاط الاقتصادي في المجتمع، حيث كلما كانت الدولة في حاجة الى أموال قامت بطرح قروض و سندات للاكتتاب العام و الخاص بأسعار الفائدة، و بالتالي تؤدي الى تفضيل الأفراد الاستثمار فيها و ادخار جانب من انفاقهم لشرائها و بالتالي ينكمش السوق أمام المؤسسات فضلا عن تأثير الدبين العام على السياسات الائتمانية، و منه تأثير غير المباشر على قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها و الحصول على مستلزماتها الانتاجية[1].

4. **السياسات العامة:** و هي تلك السياسات التي تتصل بالمناخ العام، و مدى تحقيقها لعنصر الاستقرار، و مدى تأثيرها على التوقعات المستقبلية، و تأثير ذلك على حركة الاستثمار و الادخار، و الاستهلاك و غيرها، و بالتالي تأثيرها المباشر و غير المباشر على المؤسسة سواء في زيادة أو استمرار عسرها، أو علاجها في حالة العسر، فاذا لم تكن هذه المقاييس عناصر استراتيجية أثناء تأسيس موازنة المؤسسة، ستواجه هذه الأخيرة صعوبات مالية تؤدي بها تدهور مستوى النشاط[2].

[1]– محسن أحمد الخضيري "الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج"، ص: 129.

[2] – Jean-François BAIGNE, dynamique de redressement d’entreprise, et d’organisation, Paris, 1986 , P49

❖ **الأساليب و الجوانب الدولية:** و تتعلق هذه الجوانب بصفة أساسية بسياسات التجارة الخارجية و التي يمكن لنا تحديدها بإيجاز فيما يلي:

1. **سياسات الحماية الكمية و النوعية:** اذ أن اتجاه الدول الكبرى الا تطبيق و فرض سياسات و اجراءات متشددة للحماية الجمركية و استخدام سياسات الحصص الكمية و القيود الادارية على صادرات الدول النامية اليها يؤدي الى انخفاض قدرة المؤسسات على تصدير لهذه الدول، و بالتالي انخفاض مواردها من النقد الأجنبي.
2. **سياسات الحروب الاقتصادية و الحصار الاقتصادي الدولي**[1]: اذ تؤدي هذه الاخيرة الى أن تفقد مؤسسات الدول المحاصرة اقتصاديات انتاجها فضلا عن استخدام أدوات الحرب الاقتصادية الأخرى مثل:

   - ♦ أدوات الاغراء السعري؛
   - ♦ أدوات حظر تصدير التكنولوجيا؛
   - ♦ أدوات القيود على تصدير الكمية على تصدير مستلزمات التشغيل؛
   - ♦ أدوات غلق السوق أمام أي صادرات اليها.

3. **سياسات التكتلات الاقتصادية:** اذ تؤدي الى استخدام دول أعضاء التكتل لسياسات حمائية ضد الدول غير الأعضاء، فضلا عن منحها مزايا جمركية و اعفاءات بالإضافة الى تقديم مساعدات لمؤسسات الدول الأعضاء، و التي ينافس انتاجها انتاج المؤسسات المحلية، و من تم تنخفض قدرة المؤسسة على التصدير، و من تم يقل عائدها من النقد الأجنبي مما قد يؤثر على انتاجها.
4. **عوامل الركود التضخمي و الاختلال النقدي الدولي:** و ما يصاحبه من ارتفاع للأسعار و ظهور البطالة و انكماش الطلب على المنتجات المختلفة, و ما يؤدي اليه من ضعف القدرة على المنافسة عالميا.

[1]- محسن أحمد الخضيري، "الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج"، ص: 130.

5. **مشكلة الديون الخارجية:** و ما أظهرته من عجز الدول النامية عن استراد احتياجاتها لعدم وجود موارد بالنقد الأجنبي لديها، فقد تؤدي التغييرات في أسعار الفائدة العالمية، و في علاوات المخاطر بشكل حاد تكلفة الاستدانة للمؤسسات المحملة بأعباء الديون الأجنبية, كما قد يزيد انخفاض السريع في سعر الصرف من تكاليف خدمة ديون هذه المؤسسات, مما يهز استقرارها، بل و يهدد قدرتها على البقاء[1].

كل هذا و غيره قد أدى الى عسر المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

[1]–فذَل وآخرون، " ميزانية الشركات وسياسة الاقتصاد الكلي" ، مجلة التمويل و التنمية، المجلد 32، العدد 03 ، واشنطن ، سبتمبر 1999 ، ص 50.

المبحث الثاني: آليات مواجهة العسر المالي

إن التطهير المالي يعتبر كضرورة حتمية لمعالجة العسر المالي الموجود في المؤسسة الاقتصادية، و ذلك من أجل إعادة التوازن المالي و الهيكلي لمختلف المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم و أهداف التطهير المالي

سنتطرق في هذا المطلب الي تعريف التطهير المالي، أهدافه، و أخيرا نتائج التطهير المالي

1. مفهوم التطهير المالي:

يمكن أن نعرف التطهير المالي كالتالي:

- ✓ " يعتبر التطهير المالي عملية القضاء على العسر المالي و على مديونية المؤسسات، ليصبح لها هيكل تنظيمي متوازن"[1]؛
- ✓ " التطهير المالي هو أخد اجراءات الهامة التي اعتمدت عليها الدولة، و ذلك من أجل انعاش الاقتصاد و النهوض بالمؤسسات، فهو عملية ضرورية تؤدي الى الاستقلالية و العمل على اعادتها الى توازنها المالي و الهيكلي حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها المالية اتجاه البنوك و المؤسسات المالية الأخرى"؛
- ✓ " جاء التطهير المالي لإعادة البنية المالية أو البحث عن الهيكلة المالية السليمة مع اعادة رسملة المؤسسات، و ذلك عن طريق رأس مال عامل جديد و تمكينها من التعامل مع البنوك و توفير القدرة الكافية للتمويل الذاتي و التسديد بفضل توفير السيولة"؛

[1] - Abdelhamid BRAHIMI : l'économie algérienne .OPU 1990, P 435.

2. أهداف التطهير المالي:

من بين الأهداف التي كانت الدولة تتمنى تحقيقها من جرى تطبيق عملية التطهير المالي:

- ✓ تصحيح ومعالجة العجز الذي كان لميس نظام التسيير وكذا إيجاد التوازن في الأصول والخصوم للمؤسسة وتوازن الاستغلال وهذا بتخفيض التكاليف المالية والرأسمالية التي تسمح لمعادلة مختلف أقسام الأصول بمعنى معالجة الاستدانة المؤسسة و تجميدها.
- ✓ تمويل الديون الطويلة إلى متوسطة و قصيرة الأجل، و ذلك من أجل التصحيح الجذري في إطار السياسة النقدية الجديدة و المنصوص عليها بقانون النقد والقرض.
- ✓ توطيد علاقاتها التجارية مع البنوك والتركيز على وضعها المالي المطهر، هذه العلاقات الجديدة ممكنة لتطهير الأوراق المالية من جهة البنوك، كما يعمل التطهير كذلك على تصحيح الأوراق المالية للبنوك.
- ✓ يهدف التطهير المالي إلى تشجيع خطة تعديل الإجراءات المالية و ذلك لتحقيق المردودية و بالتالي فالمؤسسات العمومية مجبرة على تامين نشاطاتها الإنتاجية في أحسن الظروف.
- ✓ تطهير الحسابات و إعادة تقييم الاستثمارات التالية للاهتلاك.
- ✓ دفع التأخر من أجور العمال.

3. طبيعة إجراءات التطهير المالي

من أجل انجاح عملية التطهير المالي للمؤسسات كان لا بد من أن يصحبها مخطط تصحيح و تقويم للمؤسسات الاقتصادية [1]، لأن ان ظهر بعد ذلك عسر مالي فانه يمكن اعتبار عملية التطهير المالي تبذير للأموال العمومية.

و من أجل القيام بعملية التطهير المالي اتخذت اجراءات ميدانية، و منها انشاء صندوق تطهير المؤسسات الاقتصادية لدى الخزينة، و كان الهدف منه هو تنظيم عملية التطهير عن طريق تكوين رأس مال هذه المؤسسات و البحث عن الاستقرار النقدي الداخلي، و ذلك بعد حصوله على ايرادات من ميزانية الدولة.

و ما يشار اليه هو أن عملية التطهير المالي لم تكن موحدة و على جميع المؤسسات، بل لكل مؤسسة خصائصها.

شملت عملية التطهير المالي ما يلي:

1.3..معالجة الكشوف البنكية : نظرا لأهمية و نوعية البنوك على المؤسسات الاقتصادية، اختلفت عملية تطهير هذه الحقوق من أخرى حسب وضعيتها سواء كانت منحلة, مستقلة غير متزنة ماليا، غير مستقلة و متزنة ماليا.

- **مستحقات على المؤسسات المنحلة:** و تخص المؤسسات التي انبثقت عن المؤسسة الأم التي مستها اعادة الهيكلة ا و لم توزع ديون المؤسسة عليها، فقد أخدت الخزينة العمومية على عاتقها ديون و حقوق البنوك على هذه المؤسسات و ذاك بشراع الحقوق البنكية مقابل اصدار الخزينة العامة لسندات غير قابلة لإعادة الخصم.

[1] – bdelhak Lamiri : Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché,Alger,1990, P 39.

و عليه تطهير حقوق هذه المؤسسات تتم عن طريق شرائها من طرف الخزينة العمومية من خلال اصدار سندات " قسيمة الصفر" مقابل هذا الشراء لمدة 20 سنة و بمعدل 5% السندات المصدرة هي غير قابلة لإعادة التمويل.[1]

- **مستحقات على المؤسسات غير المتزنة ماليا و غير مستقلة:** و هي مؤسسات لم تحصل على استقلاليتها حسب الدراسات و الفحوصات السلبية التي اجريت لها، حيث يتم فيها تحويل السحب على المكشوف الى قروض متوسطة الأجل، مع منح فترة تأجيل لمدة سنتين, و تحدد معدلات الفوائد حسب شروط السو ق العادية للقرض.
- **مستحقات على المؤسسات المستقلة و غير المتزنة ماليا:** حسب المرسوم التنفيذي لوزارة الاقتصاد, مر تطهير المؤسسات المستقلة و المتدهورة ماليا الى مرحلتين[2]:

المرحلة الأولى:

- تحديد حقوق البنوك على هذه المؤسسات بصفة نهائية.
- تحديد مستوى القروض قصيرة الأجل المناسب على أساس ما بين 6 الى 9 أشهر من رقم الأعمال حسب وضعية المؤسسة ماليا.
- تثبيت قيمة الديون بقروض متوسطة و طويلة الأجل.

المرحلة الثانية: و هي ناتجة عن مخطط الاصلاح و الذي يمكن من :

- اعادة تكوين رأس مال المؤسسة من طرف صناديق المساهمة.
- اصدار ضمانات على جزء من القروض المصرفية من طرف صناديق المساهمة.
- شراء جزء من مسحوب هذه المؤسسات بإصدار سندات المساهمة من المؤسسة

2.3. اعادة شراء الخزينة التي تحوزها البنوك على المؤسسات العمومية[1] :

[1]- المرسوم التنفيدي74-91 المؤرخ في 16/03/1991 والمتعلق بإعادة شراء الخزينة للديون المترتبة على المؤسسات العمومية ..

[2] -Y. Deboub : Régulation des investissements dans le secteur d'état industriel et réforme économique en Algérie, thèse de doctorat d'état, université d'Alger, 1990, p 17

حسب القانون المالية لسنة 1991, سمح للخزينة العمومية بإعادة شراء الديون التي تحوزها البنوك و المؤسسات المالية على المؤسسات الاقتصادية.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-74 المؤرخ في 16 مارس 1991, يجب أن تكون هذه الديون المعاد شرائها من طرف الخزينة, على قيم تصدر من قبل المؤسسات المدينة و تتكتب من طرف البنوك، و تأخذ شكل سندات المساهمة.

3.3.تحويل الديون الى مخصصات نهائية أو تجميدها في قيم منقولة للديون طويلة و متوسطة الأجل:

هذا إجراء يهدف الى تحويل جزء من الديون الى رأسمال خاص للمؤسسات العمومية غير المستقلة لتمكينها من الالتحاق بركب الاستقلالية, و من جهة أخرى اعادة بناء الأموال الخاصة للمؤسسات المستقلة، و ذلك من أجل الحصول على صافي مركز مالي موجب.

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

[1]- سُلِي جهيدة ،" أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص:69-68.

4. نتائج التطهير المالي:

من بين النتائج الإيجابية لعملية التطهير المالي للمؤسسات، هو تحسين الوضعية المالية لبعض المؤسسات الاقتصادية المطهرة، حيث شهدت العديد منها امتصاص عسر أصولها الصافية[1].

بالإضافة الى أن كل هذه المؤسسات شهدت كذلك شراء لجز من مكشوفتها المصرفية من قبل الخزينة العامة. و بتجميد ديون استثماراتها، و أخيرا بتعويض خسائر الصرف.

و لقد أكد السيد جريدي ايجابيات هذه الإجراءات قائلا بأن " المبالغ المدفوعة من قبل الدولة لتجميد مديونية المؤسسات سمحت لها نوع ما بتحسين هيكلها المالي و في تخفيض مديونتها المصرفية المتزايدة، و في تحسين طاقتها الاستدانية.

لكن هذه التأثيرات الإيجابية بدأت تتحدد بصفة تدريجية، فحسب رأينا يمكن استرجاع أصل هذه الوضعية الى ثلاث أسباب، و هي:

1. ارتباط عملية التطهير المالي بهدفين أساسيين و هما:

- جعل صافي المؤسسات صافي مقبول؛
- جعل رأس المال العامل للمؤسسات موجب.

فهذان العنصران، لا يستطيعان لوحدهما أن يكون العنصران للتثمين من أجل عملية التطهير حاسمة و فعالة في ان واحد.

عن العوامل التي تترجم طول فترة تغطية الديون، يمكن حصرها في النقاط التالية:

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

[1]– أمغار سمير،" نجاعة تمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق البورصة"، مرجع سبق ذكره ص: 90-91

كذلك, لا بد أن يتدخل في عملية التطهير في تحليله للوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية الى مفهوم احتياج رأس المال العامل، الذي يهتم بالتطهير المحاسبي للعديد من المراكز و على أساسها مركز المديونية.

2. التأخير في التطبيق الإجراءات المادية للتطهير: في الواقع لم يتم ادماجها في أغلب الحالات في المؤسسات الاقتصادية، من هذا فان قوة عملية التطهير المالي تجد نفسها محدودة جدا.

و في هذا التأخير كان وراء تحديد التأثيرات الإيجابية لسير عملية التطهير المالي، و تعداد هذه الإجراءات تزامنت مع تسجيل خسائر مهمة جذا ناتجة في جزء كبير الى خسائر الصرف.

3. بالنظر الى المنطق التي انبثقت منه عملية التطهير, فان تطبيقها كان خاطئا، فاذا تقبلنا بأن تكون كل المؤسسات معنية بهذا التطهير، فهذا خطأ لأنه من غير المعقول أن تكون كل المؤسسات مطهرة مهما كانت وضعيتها الاقتصادية و المالية، فالتطهير بمنهاه الاقتصادي ليس نهاية لذاته، لكن هو قبل كل شيء وسيلة و شرط لتقويم المؤسسة، و الا فان هذه العملية لا تكون الا سيرورة لانقاد المؤسسات الاقتصادية بأي ثمن، و مسير بتصورات سياسية و اجتماعية.

و ما يمكن القول عنه في الأخير، هو أن عملية التطهير المالي طبقت بهدف أساسي هو اخضاع المؤسسات الاقتصادية الى معايير اقتصادية و مالية مقبولة[1], و على الرغم من المجهودات الايجابية، فان عملية التطهير المالي لم تحقق الأهداف المنتظرة، و ذلك لاستمرار تواجد النقائص التي هي أصل انحطاط الوضعية المالية للمؤسسات.

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

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

المطلب الثاني: سياسة اعادة الهيكلة

سنتطرق في هذا المطلب الى وسيلة أخرى تستخدم في علاج العسر المالي و التي سوف نتناولها فيما يلي[1]:

1. مفهوم و أنواع إعادة الهيكلة:

و معنى ذلك أن تتبع المؤسسة استراتيجيات جديدة من شأنها أن تساعد على معالجة الخلل المالي و الابقاء على استمرارية المؤسسة و تطبيق الاستراتيجيات جديدة، و حتى تكون اعادة الهيكلة فعالة فلا يجب أن تقتصر على اعادة الهيكلة المالية و لكن يجب أن تمتد لتشمل اعادة الهيكلة الادارية حتى يتلازم الاثنين معا في تحقيق نتائج فعالة للتغلب عن الخلل المالي و يمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

2.1. اعادة الهيكلة المالية: و تتمثل في الخطوات التالية :

- **اعادة تقييم الأصول:** ان اعادة تقييم الأصول جميعها أو بعضها يعكس قيمتها السوقية حيث أن زيادة هذه القيمة عن القيمة الدفترية يؤدي الى تحسين نسبة المديونية بالنسبة لحقوق الملكية، الأمر الذي يتيح للمؤسسة مجالا أوسع للاقتراض.
- **اعادة هيكلة الديون:** و يساعد المؤسسة في اعادة هيكلة الديون أن تتفاهم مع دائنيها على أحد أو بعض هذه الأمور:
  - تحويل الديون القصيرة الى ديون طويلة الأجل مما يتيح للمؤسسة فترة أطول لاستثمار هذه الديون؛
  - وقف سداد أقساط الدين مؤقتا أو اعطاء فترة سماح جديدة، و يساعد ذلك في وقف جزء من التدفقات النقدية الخارجية مؤقتا لحين تحسن الأحوال؛
  - تخفيض سعر الفائدة أو التنازل عن الفوائد المستحقة.

[1]- زياني سفيان،" أثر العجز المالي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان،2014، ص: 101.

- **مبادلة المديونية بالملكية:** و في هذه الحالة يتم تحويل كل أو جزء من الديون الحالية الى مساهمات في رأس مال المؤسسة عن طريق اصدار أسهم ملكية بما يعادل قيمة هذه الديون، و هذا يتوقف عن مدى تفهم و تقبل الدائن لهذا الاقتراح و كذلك الملاك حيث ملاك الجدد جدد سيكون لهم تأثير مباشر على ادارة المؤسسة و التصويت و الانتخاب[1].
- **زيادة رأس المال:** و تلجأ المؤسسةالى اصدار أسهم جديدة لتوفير بعض السيولة و على الأخص اذا كانت تستطيع تحقيق أرباح مستقبلا في ضوء توفير السيولة وكذلك عن طريق زيادة رأس مال المؤسسة بإصدار سهمية جديدة، و لكن يواجه هذا البديل بعض الانتقادات منها:
  - لا يصلح هذا الحال الا في حالات العسر المالي أو التعثر المؤقت؛
  - لا تجد الأسهم الجديدة اقبالا من قبل المساهمين لخوفهم من حالة المؤسسة و ظروفها المستقبلية؛
  - ان حملة الأسهم يمثلون قيدا جديدا على الادارة يقلل من قدرتها على التحرك بمرونة كافية لخروج المؤسسة من ظروفها الحالية.
- **زيادة التدفقات النقدية الداخلة:** و يمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات أو التصرفات المطلوبة التي توثر ايجابا على النقدية الداخلة و من ذلك "على سبيل المثال"
  - زيادة المبيعات لزيادة ايرادات المؤسسة
  - تغيير استراتيجيات التحصيل لديون الشركة و منح بعض خصومات تعجيل الدفع ؛
  - التخلص من المخزون الراكد كالبيع بالمزاد أو القسط أو مبادلته بالأخر تحتاج اليه المؤسسة؛
  - بيع الأصول القليلة أو المنعدمة القيمة كالخردة و التالف و المعيب؛
  - بيع و اعادة استئجار بعض الأصول غير الرئيسية " الثانوية".
- **خفض التدفقات النقدية الخارجية:** تستطيع المؤسسة **أن** تخفض مدفوعاتها النقدية أو تؤجل بعضها للتغلب عن بعض الصعوبات المالية و من الوسائل الممكن استخدامها في ذلك:
  - الاتفاق على الدائنين على تأجيل سداد بعض الأقساط و فوائد الدين؛
  - التفاوض مع الموردين للمواد الخام و الأجزاء على الشراء بالتقسيط أو بالائتمان أو بدون مقدم؛
  - الحصول على فترات سماح جديدة من الدائنين؛

[1]- زياني سفيان، مرجع سابق، ص: 102.

- ترشيد مختلف بنود الانفاق المباشر و غير المباشر؛
- تأجيل سداد الالتزامات قصيرة الأجل أو تحويلها الى التزامات طويلة الأجل؛
- خفض كمية المشتريات عن طريق الشراء الفوري بدلا من الشراء المقدم و محاولة البحث عن مواد بديلة أقل تكلفة من المواد الحالية.

2.2. اعادة الهيكلة الادارية: و تعتبر اعادة الهيكلة الادارية جزء متمم لإعادة الهيكلة المالية، و رغم أن اعادة الهيكلة الادارية بعيدة نسبيا عن اعادة الهيكلة المالية مما يدفعنا لعدم التوسع فيها، و لكننا نختصر في أن ذلك يمكن أن يتم بواحدة أو أكثر مما يلي[1]:

- اعادة دراسة استراتيجيات الانتاج بغرض تحسين الانتاج و خفض تكاليفه؛
- اعادة دراسة استراتيجيات التسويق لزيادة الفعالية التسويقية و خفض تكاليف التسويق,
- اعادة دراسة سياسات الأفراد لزيادة فعاليتها و خفض تكاليف عنصر العمل؛
- زيادة المبيعات لخفض نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة مما يخفض التكاليف الكلية؛
- خفض التكاليف الادارية المختلفة؛
- دراسة التخلص من الأنشطة و المجالات غير الاقتصادية.

[1]- زياني سفيان، مرجع سابق، ص: 103.

2. أسباب اعادة الهيكلة:

من بين أسباب التي دفعت الى اعادة الهيكلة نذكر منها ما يلي:

- فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على مر الزمن بالرغم من تمتعها بقدرة متميزة؛
- زيادة في حجم الديون المتأخرة للبنوك والدائنين؛
- مشكلات متعلقة بالتدفقات النقدية الواردة والصادرة ووجود عجز وعدم توازن بينهما؛
- مشكلات متعلقة بكفاءة الإدارة وحسن تصرفها أو أمانتها ونزاهتها؛
- مشكلات متعلقة بمواجهة أحداث مستقبلية متوقعة كعدم تناسب الموارد المالية مع التوسعات.

المطلب الثالث: مخطط التصحيح الداخلي

إن فشل سياسة التطهير المالي و عجز السلطات العمومية و الهيئات الاقتصادية في تعيين و تطبيق برامج محددة و لا سيما اعادة الهيكلة، أدت الى تخصيص مفهوم " مخطط التصحيح الداخلي"[1].

أولا: تعريف مخطط التصحيح الداخلي:

يعرف المخطط التصحيح الداخلي للمؤسسات بأنه " جملة من الاجراءات، الأعمال و القرارات من كل جهة داخلية و خارجية، يجب اتخادها و تطبيقها قصد الحفاظ و تصحيح و تطوير المؤسسة المتدهورة، بما في ذلك تعيين الوسائل لوضع المراقبة و الانعاش.

و يساهم هذا المخطط التصحيح الداخلي في تحسين المحيط الاقتصادي الكلي للمؤسسة بخفض تكاليف اللجوء الى التمويل، الى العملة الصعبة و الى السلع و الخدمات من كل نوع ضروري للإنتاج.

كما يسمح نظام التصحيح الداخلي بإتمام قواه و نقائصه، و جلب التصحيحات الازمة لمختلف مكونات هذا النظام، لزيادة فعاليته، و تخفيض التكاليف الغير ضرورية، تحسين انتاجية العمل و مردودية رأس المال و الوضعية على مستوى السوق، و منه تقوية قدرة المؤسسة على البقاء على الازدهار في محيط اقتصادي جديد، كما ينجز هذا المخطط سواء من قبل المكاتب و الدراسات.

[1]– مغار سمير،" نجاعة تمويل المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق البورصة"، مرجع سبق ذكره، ص92-95.

و لكن أي محتوى يجب اعطاءه لمفهوم مخطط التصحيح؟

في الأصل، هو يخص المؤسسات ذات الوضعية الصعبة في خزينتها العامة، في المدى القصير و المتوسط، هذه الاجراءات التي تمثل تعهدات المسيرين في عقد النجاعة المنجز بين المؤسسة و شركائها.

ثانيا: أهداف مخطط التصحيح الداخلي:

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

- تعيين مخطط استراتيجي مسبق لكل وظائف المؤسسة الاقتصادية؛
- تعيين اجراءات تطبيقية متعلقة متعلقة خاصة بـ:

أ- التطهير المحاسبي، بسبب عدم مصداقية الحسابات لعدة مؤسسات اقتصادية.

ب- الموارد المالية، الغير محددة لإعادة تقييمها.

ت- الموارد البشرية "ذات التسيير السيئ".

ث- التنظيم " الغير الفعال".

ج- المديونية" المفرطة".

عموما ترتكز اجراءات التصحيح على الأساسيات التالية:

- اعادة هيكلة ديون المؤسسات بالقرب من الخزينة العمومية و البنوك، و ذلك عن طريق:

أ- تحويل جزء من الدين الى الأموال الخاصة؛

ب- تثبيث هذا الدين على شكل شبه أموال خاصة؛

ت- جدولة دفع الديون الضريبية و الشبه الضريبية على فترات طويلة المدى؛

ث- تكفل الخزينة بالعسر الداخلي؛

ج- شراء السحب على المكشوف:

ح- وضع أو اعادة تكوين رأسمال اجتماعي يتراوح ما بين 30 % و 40 % من الاستثمارات الصافية.

ان تنفيذ و متابعة مخططات التصحيح الداخلي للمؤسسات مسير بعقود النجاعة.

عقود النجاعة هي عقود تصاحب عملية التصحيح الداخلي، و توقعها المؤسسة الاقتصادية بعد تطهيرها ماليا، و تعهدها القيام بإعداد مخطط التصحيح الداخلي[1] .

و يتم التوقيع على عقود النجاعة بين المؤسسة العمومية و السلطات الوصية من جهة، و بين المؤسسات العمومية و البنوك من جهة أخرى.

و في اطار هذه العلاقات، يحدد التزام كل طرف في العقد، سواء في الأموال الواجب تقديمها، أو في التكاليف الواجب تحملها خاصة الاجتماعي، كما تحدد عقود النجاعة شروط العمل و الانتاج، و دور كل طرف داخل المؤسسة الاقتصادية سواء السلطات الوصية أو البنوك الناتجة عن التصحيح من أجل الحصول عن نتائج جيدة .

و من خلال هذه الجوانب، تعمل المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أهداف تعتبر أهدافا لعقود النجاعة، و تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ تحقيق التوازن ما بين الأموال الخاصة و الديون؛
- ✓ التوازن ما بين معدل التوظيف و معدل الاقتراض؛
- ✓ استعمال التسيير الأحسن و العقلاني للموارد المالية؛
- ✓ توفير كل الطاقات البشرية و المالية التي تمكنها من تحقيق النجاعة؛
- ✓ استعمال تكنولوجيا تمكنها من تخفيض مختلف الأعباء و ترفع من مستوى فعاليتها؛
- ✓ تهيئتها لتصبح خاضعة لقواعد السوق، و منها الدخول في المنافسة.

[1] -Mourهـ, A, pour une gestion rationnelle des E.P.E, L'ACTUEL, A.A.P.S, ALGER, n°21, nov-dec 1994, p49

ثالثا: آليات أخرى تستخدم لتصحيح مسار المؤسسة الاقتصادية[1]:

بالإضافة الى كل من سياسة التطهير المالي و اعادة الهيكلة و مخطط التصحيح الداخلي فانه توجد وسائل عديدة تستخدم في علاج العسر المالي و التي سوف نتناولها بإيجاز فيما يلي وهي:

1. الاندماج: و يقصد بالاندماج انصهار مؤسستين أو أكثر في كيان جديد و هو عكس الاتحاد التي تظل شخصية المؤسسات الداخلة فيه على ما كانت عليه قبل الدخول في الاتحاد.

و في حقيقة الأمر ان دوافع و أهداف الاندماج متعددة و متنوعة و تحتاج الى دراسة كل حالة اندماج على حدى للوقوف على الدوافع الرئيسية و الثانوية للاندماج، و لكن رغم أن لكل حالة دوافعها الخاصة الا أنه يمكن تحديد ووضع دوافع و أهداف الاندماج تحت مجموعتين:

- **المجموعة الأولى " دوافع و أهداف علاجية " و من أمثلة ذلك:**
  - مواجهة بعض حالات العسر المالي؛
  - مواجهة شدة المنافسة؛
  - خفض التكاليف الضريبية.
- **المجموعة الثانية " دوافع و أهداف تطويرية " و من امثلة ذلك:**
  - التوسع وتطبيق الانتاج الكبير؛
  - تنويع المنتجات؛
  - السيطرة على حصة أكبر من السوق.

رغم ما للاندماج من مزايا عديدة و متنوعة الا أنه ليس بالأمر الهين أو الخالي من السلبيات و المخاطر، لذلك يمكننا القول أن قرار الاندماج يحتاج الى دراسة جدوى متعمقة لمعرفة آثاره المختلفة و ردود المنافسين و كذلك الجوانب القانونية و الادارية لعملية الاندماج و الآثار المالية و الضريبية و المحاسبية و كذلك وضع الحلول المقترحة لمختلف المشاكل الناجمة عن الاندماج.

[1]- زياني سفيان،" أثر العجز المالي في المؤسسة الاقتصادية", مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص: 120 .

2. التأجير: و لن نستفيض في ذكر هذا الخيار لأنه لن يكون متاحا في جميع الأحوال و يتوقف على المؤسسة و نشاطها أو على امكانية وجود هطا الخيار في حد ذاته.

3. تغيير الشكل القانوني: يعتبر تغيير الشكل القانوني من الطرق الفعالة في علاج الخلل أو العسر المالي لبعض المؤسسات و المقصود هنا التحويل من شكل أقل مرونة الى شكل أكثر مرونة حيث يتاح للإدارة حرية الحركة و حرية اتخاد العديد من القرارات و جني ثمار هذه الربحية.

4. التصفية: في طريقة أو أخرى من الطرق الأربعة سالفة الذكر حيث الدرجات الخفيفة " الغير المستعصية" تكون القيمة الاستمرارية للمؤسسة أعلى من القيمة الإفلاسية أو التصفوية لها، عكس الحال في التصفية حيث الفشل مستعصي و خطير و هنا تكون قيمة التصفية لهذه المؤسسة أعلى من قيمة استمرارها، و هنها لا بد من اجراء عملية تصفية و تحقيق الافلاس و تتخذ الاجراءات القانونية لذلك لسداد التزامات المؤسسة اتجاه الغير، و قد يكون الاتجاه الى تصفية المؤسسة أمر اختياري أو اجباري، فاذا قام المالك بذلك بنفسه و دون اجبار يكون من النوع الأول و اذا كان من النوع الثاني فيعني عجز المالك عن الوفاء بالتزاماته تجاه الغير و عدم الوصول الى لحل مع دائنيه، و عند اجراء التصفية أو الافلاس فان من أهم النقاط التي تكون موضع اهتمام أولويات السداد و تكون غالبا على النحو التالي:

- تكاليف اجراءات الافلاس و التصفية؛
- الضرائب المستحقة للدولة؛
- الديون المضمونة من ناتج بيع ضماناتها؛
- الديون غير المضمونة أو العامة؛
- حقوق حاملي الأسهم الممتازة؛
- حقوق حاملي الأسهم العادية.

و للإفلاس اجراءات تختلف من دولة الى أخرى، و عندما تتعرض المؤسسة للتصفية فان ذلك يدل على عدم وجود مشترين لهذه المؤسسة عن طريق البيع لسبب أو لآخر و من أهمها استمرار الخسائر و خفض الانتاجية مع وجود دلائل متشائمة حول استمرار هذه الخسائر و صعوبة اعادة هيكلة المؤسسة.

5. **البيع**: قد لا يجد الملاك أمامهم من طريق سواء انهاء ملكيتهم للمؤسسة عن طريق البيع و رغم أن أول ما يتبادر الى الذهن هو البيع من الدولة الى أطراف أخرى، الا أن الواقع قد يكون من الدولة للأفراد و قد يكون من الأفراد للدولة و في الحالة الاولى يطلق عليه "الخوصصة" في حين أن الحالة الثانية يطلق عليها " "العمعمة "، و في حالة البيع يقرر المالك نقل المؤسسة بحالتها العاجزة أو غير المرضية الى ملاك جدد ليتولوا هم المؤسسة بحالتها و هنا نرى أن البائع لم يستطع علاج ما أصاب المؤسسة من أمراض، و في المقابل نجد أن المشتري يحدوه الكثير من الأمل في اصلاح أو علاج هذه الأمراض بما يحقق له عوائد مرضية و لذلك فهو يقدم على عملية الشراء مدفوعا بالعديد من الأسباب و الدوافع، و يمكن أن يتم البيع الى:

- أحد الأفراد؛
- للعاملين؛
- للجمهور؛
- للعملاء و الدائنين.

و تعد أساليب البيع و طرق التقييم من أجل اتمام عملية البيع بأعلى عائد ممكن للمالك، و قد يكون البيع كلي أو جزئي للمؤسسة و ذلك نستخدم عدة أساليب في عملية البيع نذكر منها:

♦ **طرح المؤسسة للبيع عن طريق المزاد أو الممارسة**: و تلتزم هذه الطريقة بمبادئ العلانية أو الشفافية و تكافؤ الفرص بين مختلف المستثمرين المتقدمين لعملية الشراء عند ادارة المزاد أو تلقي العطاءات.

♦ **طريقة الدعوة لتقديم عروض الشراء**: و هي طريقة تهدف الى اختيار أفضل المشترين سواء من الناحية المالية أو القدرة على تشغيل المؤسسة أو استغلاله, أو تقوم هذه الطريقة أيضا على المنافسة الحرة المشروعة و على المساواة أيضا.

♦ **طرح المؤسسة للاكتئاب العام و بيع الاسهم في البورصة**: و فيها تم توسيع قاعدة الملكية و زيادة المساهمة الأفراد و العاملين اذا أرادوا، و يتم بإعلان نشرة لدعوة الجمهور الى الاكتتاب في أسهم المؤسسة العامة محل البيع بعد تقييمها و تحديد سعر السهم المعروض و عدد السهم لكل شخص مدعو للاكتتاب، و تحتاج هذه الطريقة الى سوق مالية نشطة وواعية و بذلك تكون من أفضل الطرق و الأساليب لبيع المؤسسات المطروحة للبيع.

خلاصة الفصل

إن الوضعية التي آلت اليها المؤسسة الاقتصادية ألزمت القائمين بأمور الدولة ادخال إصلاحات أكثر صرامة و هي التطهير المالي و بتقسيم و تجزئة المؤسسات الى وحدات أقل حجما، ثم تلت ذلك مرحلة اعادة الهيكلة.

فبالرغم من كل الاصلاحات و المبالغ الطائلة المرصودة لتطهير المؤسسات الاقتصادية لم تؤدي الى تحقيق و بلوغ أهدافها المرجوة، خاصة فيما يتعلق بتحسين أدائها و فعاليتها الاقتصادية و المالية، و هكذا ظلت تراوح مكانها ليتم بعد ذلك انتهاج سياسة اعادة الهيكلة التي تتمثل في مجموعة الاجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم و توزيع قصد رفع كفاءتها الانتاجية و قدرتها التنافسية و القضاء على اختلالها المالي.

كما انصب الاهتمام من جديد على المؤسسة بتوفير الشروط الضرورية التي تسمح بالتسيير و الاستغلال الأحسن لكل مواردها الذاتية، في هذا الإطار تم الاعتماد على مخطط التصحيح الداخلي للقضاء على الاختلالات التي تشكو منها المؤسسات, حيث ينصب هذا الأخير على مراعاة ظروف و نوعية نشاط كل مؤسسة و تهيئة محيطها لمعرفة و تشخيص نقاط الضعف و القوة للمؤسسات.

الفصل التطبيقي

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالعسر المالي و كذلك طرق مواجهته، حاولنا في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي، لذلك اخترنا أن يكون تربصنا في احدى البنوك ألا و هو " البنك الخارجي الجزائري" ، و ذلك لمعرفة كيفية مواجهة العسر المالي باستخدام النسب المالية المعتمدة في عملية التحليل.

و يضم هذا الفصل مبحثين، الأول سنعرض فيه عموميات حول البنك و الثاني سيكون دراسة تحليلية حوله.

المبحث الأول:عموميات حول البنك الخارجي الجزائري/ وكالة مستغانم

سنتطرق في هذا المبحث أولا الى عرض البنك الخارجي الجزائري و من ثمة الى الوكالة التي تم تربصنا على مستواها، و ذلك بمنح البيانات التي تخص كل من الهيكلة، نشاط التأسيس و أهم المتعاملين.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

البنك الخارجي الجزائري يعتبر بنكا تجاريا، حيث تم انشاءه بحسب مرسوم 78/66 بتاريخ 1966/06/13 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و كذا التشريع الذي يخص الشركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنتمي لها، و لقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له و المتمثلة في كل من[1]:

- بنك التسليف العقاري الجزائري – التونسي في جويلية 1966.
- بنك التسليف الصناعي و التجاري في جويلية 1967.
- بنك باريس الوطني في جانفي 1968.
- بنك باريس و هولندا في جوان 1968.

و لقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسات الحكومة في التخطيط المالي و وضع القروض على المدى القصير، و المساهمة مع الهيئات المالية الاخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل، اذ يقوم الى جانب العمليات المصرفية التقليدية تمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا.

يعتبر بنك الوطني الجزائري بحكم الزمن أقدم بنك وطني، اذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها (وكالة الرئيسية، وكالة من الصنف) ، حيث يتم تصنيف الفئة على أساس رقم الأعمال، عدد العمال، حجم العمليات... ، كما يحتوي على أكثر من مليون و نصف حساب الشيء الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري، مما يدفعه للتجديد و الحداثة قصد الحفاظ على مكانته و تشريف صورته الخدماتية.

[1] -Département de comptabilité.

2.نشاط البنك:

بهدف تحقيق التوازن المالي و سعيا منه لتقليص خطر تركيز محفظته، يتعامل البنك الوطني الجزائري مع عدة زبائن، حيث عمد لتمويل مختلف القطاعات كما قام أيضا بتوزيع أمواله على فترات متباينة بين الأجل القصير و المتوسط من جهة و التمويل المباشر (قروض الصندوق) و تمويل غير المباشر (قروض التوقيع) من جهة أخرى[1].

3.أهم المتعاملين مع البنك الخارجي الجزائري:

المؤسسة العمومية من أهمها كل من[2]:

- مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية؛
- المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؛
- المؤسسة الكهرباء و الغاز؛
- المؤسسات المختصة في انتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية؛
- مؤسسات انتاج الأجر، الخزف، الألمنيوم....؛
- مؤسسات استيراد و تقديم خدمات الحاسوب؛
- المؤسسات المختصة في انتاج و تسويق الأجهزة الالكترونية؛
- المؤسسة الخاصة: اذ تتمثل أغلبيتها في المهن الحرة و عموما كالآتي:
- مؤسسات انتاج العصير؛
- وكالات السفر؛
- المطبوعات و دور النشر؛
- فروع التجميل الحلاقة؛
- الفروع المختصة في أشغال البناء.

[1] - Département de comptabilité.

[2] -Idem.

المطلب الثاني: تقديم وكالة مستغانم

تعتبر وكالة مستغانم وكالة رئيسية بحكم حجم النشاطات و الأعمال الذي تحققه و كذا بالنظر لأقدمية، فقد ظهرت الوكالة مع ظهور B.E.A و هي بدورها تتعامل مع عدد من زبائن و القطاعات اذ تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض وفق لما تخوله صلاحياتها، و فيما يلي سنتطرق الى عرض هيكلة و تنظيمها.

هيكلة و تنظيم الوكالة

تحتل الوكالة موقعا حيدا يمنعها وضعية استراتيجية بالمقارنة مع وكالات أخرى مما يعطيها أهمية خاصة فيما يتعلق بالبحث عن مصادر التمويل و ترقية المنتجات و الخدمات البنكية باعتبارها وكالة رئيسية فإنها متكلفة بتشجيع السياسة التجارية للبنك و لديها هيكل استغلال بمدتها من القيام بعدة أنشطة خاصة، بالإضافة لتلك المخولة لها، و ذلك في اطار معالجة و متابعة العمليات البنكية و علاقات وظيفية مع المديريات المركزية و علاقات تعاون مع مديريات شبكة الأشغال في البنك و فيما يخص القرض فإنها تأخذ القرارات التي هي في صلاحيتها و تطرح لأعلى المديريات المركزية لإقراض الملفات الخاصة بها و التي تم معالجتها على ذلك المستوى، و عموما فان الوكالة المركزية موضوعة تحت مسؤولية مدير الوكالة يدعمه مدير مساعد بالتحديد وظيفة كل واحد منهما على الترتيب حسب التعليمات رقم 1408 و 1409 من تاريخ 1988/05/15.

ان وكالة و بغرض تحقيق الأهداف لتنفذ نشاطاتها تعتمد على الهيئات التالية[1]:

❖ **تنشيط التجاري" Animation commerciale"**:

تتمثل الوظيفة التجارية بشكل عام في بحث المستمر عن سبل تطوير الوكالة، و يتم ذلك من خلال المجهودات المبذولة مباشرة من قبل مديرها و المتجمدة عموما في القيم التالية:

- ✓ وضع مخطط تنفيذ بتوافق مع السياسة التجارية للبنك و كدا متابعة التنفيذ؛
- ✓ الحرص على التنقل المستمر للمعلومات؛
- ✓ السهر على جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- ✓ وضع تقارير دورية لنتائج نشاطاته.

[1] – Département de comptabilité.

❖ **دراسة و تحليل المخاطر**: و هي عبارة عن هيئة تخصص بدراسة و تحليل المخاطر و الموضوعية تحت سلطة مدير الوكالة من بين ما تقوم به المهام التالية[1]:

- ✓ جمع كل العناصر (الوثائق المحاسبية، التجارية و الجبائية) الضرورية لتقدير فرص القرض و تحديد طبيعة و خطوط القرض التي ستمنح، كما أن تحليل مجمل للوثائق لا بد أن يكون متبرعا بزيارة لموقع المؤسسة و الحوارات مع المسؤولين عليها؛
- ✓ ابلاغ المديرية المركزية للقرض بطلبات منح القرض و اعادة التجديد أو بطلبات تعديل القرض الممنوح للزبائن سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص؛
- ✓ ارسال نسخ الموافقة على القروض لمصلحة تسيير الالتزامات المكلفة بمعالجة هذه العمليات؛
- ✓ المتابعة المستمرة لتطوير المؤسسات الممولة سواع من بعيد أو عن طريق @ لموقع تلك المؤسسات، و كذا تحرير دورية تخص استعمال تلك القروض؛
- ✓ تسيير التقارير الموافقة على القروض و متابعة استعمالها، و كذا جمع الضمانات المرتبطة بها؛
- ✓ تحرير و اعداد عقود الكفالة في اطار تقارير الموفقة على القروض و كذا متابعة استلام " رفع اليد" الخاصة بها.

[1] - Département de comptabilité.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للبنك الخارجي الجزائري

من خلال البحث الميداني الذي قمنا به في البنك تطرقنا للجانب المالي، لهذا البنك و ذلك من خلال قراءتنا للميزانيات المحاسبية، كما قمنا بتحليل الحالة المالية من خلال حساب صافي الدخل المصرفي و نسبة العمولة، و من خلال بحثنا لاحظنا أن البنك في حالة غير مرضية و في تراجع خاصة بعد سنة 2012، أين كان آخر مرة يحقق ربح و فيما حققت السنة التي تليها خسائر سنوضحها فيما يلي.

المطلب الأول: تحليل الميزانية المحاسبية

من خلال دراستنا السابقة لموضوع العسر المالي يعتبر انخفاض الأصول و ارتفاع الخصوم الناتج عن كثرة الديون الطويلة و القصيرة الأجل على مدى عدد دورات الاستغلال مظهر من مظاهر العسر المالي، و لذلك قمنا بتحليل الميزانية المحاسبية المفصلة على مدار سنتين لدراسة موقع هاته المؤسسة من العسر المالي.

و على ضوء ذلك قمنا بجمع ميزانيتين محاسبيتين لسنتين 2012-2013 و قمنا بتلخيص هاته الميزانيات المفصلة في ميزانية واحدة لتسهيل التحليل و المقارنة بين السنوات.

جدول رقم 01: ميزانية الأصول لسنتين 2012-2013

الأصول	2012/12/31	2013/12/31	الفرق
الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية.	642 459 372 297,30	390 351 460 930,38	(252 107 911 366,93)
الأصول المالية المتحصل عليها من الصفقات.	0.00	0.00	0.00
الأصول المالية المتاحة للبيع.	11 719 220,00	9 342 969 854,64	9 331 250 634,64
القروض و الذمم المدينة من المؤسسات المالية.	713 783 259 293,11	643 242 639 825,49	(70 540 619 467,62)
قروض و سلف العملاء.	575 834 839 064,21	751 291 690 340,97	175 456 851 276,76
الأصول المالية إلى غاية تاريخ الاستحقاق.	190 871 591 663,14	177 174 152 348,68	(13 697 439 314,46)
الضرائب الحالية – الأصول.	18 367 037 425,17	20 132 038 817,93	1 765 001 392,76
الضرائب المؤجلة – الأصول.	1 351 758 513,98	1 375 123 870,76	23 365 356,78
أصول أخرى.	94 835 957 265,32	69 050 254 063,29	(25 785 703 202,03)
حسابات نظامية.	22 219 958 439,21	8 995 651 408,85	(13 224 307 030,36)
مساهمة في الشركات و المشاريع المشتركة.	23 861 515 793,76	21 592 282 996,50	(2 269 232 797,26)
استثمارات عقارية.	0,00	0,00	0,00
ملكية العقارات.	19 148 724 914,70	18 695 843 471,51	(452 881 443,19)
أصول معنوية.	191 794 783,68	199 346 300,51	7 551 516,83
اقتناء كتابي	0,00	0,00	0,00
مجموع الأصول	2 302 937 528 673,58	2 111 443 454 229,51	(191 494 074 444,07)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات البنك.

جدول رقم 02: ميزانية الخصوم لسنتين 2012-2013

الخصوم	2012/12/31	2013/12/31	الفرق
البنك المركزي.	0.00	0.00	0.00
الديون على المؤسسات المالية.	15 604 849 323,99	1 135 406 743,04	(14 469 442 580,95)
ديون على الزبائن.	1 846 239 125 888,33	1 679 475 901 848,97	(166 763 224 039,36)
أوراق الدين.	40 506 183 346,14	41 838 931 136,29	1 332 747 790,15
الضرائب الحالية – الخصوم.	15 037 918 974,63	10 633 807 021,26	(4 404 111 953,36)
الضرائب المؤجلة – الخصوم.	80 842,62	581 313,06	500 470,44
خصوم أخرى.	55 211 153 325,35	55 743 696 277,96	532 542 952,61
حساب تصحيحي	44 223 762 556,35	33 965 872 065,55	(10 257 890 490,80)
مؤونات مخاطر و التكاليف	6 279 062 165,82	8 270 156 687,13	1 991 094 521,31
اعانات التجهيزات – اعانات أخرى.	0.00	0.00	0.00
أموال لمواجهة المخاطر المصرفية.	9 417 216 183,48	9 070 563 752,17	(346 652 431,31)
	67 276 520 000,00	67 276 520 000,00	-
رأس المال.	76 000 000 000,00	100 000 000 000,00	24 000 000 000,00
علاوات المتعلقة برأس المال.	0.00	0.00	-
الاحتياطات.	64 574 991 449,46	56 132 294 831,29	(8 442 696 618,17)
فرق التقييم.	-1 835 639,90	-43 416 963,00	(41 581 323,10)
فرق اعادة التقدير.	12 456 077 117,23	12 456 077 117,23	-
تحويل من جديد (+/-)	14 555 119 758,25	14 555 119 758,25	-
نتيجة (+/-)	35 557 303 381,83	20 931 942 640,30	(14 625 360 741,53)
مجموع الخصوم	2 302 937 528 673,58	2 111 443 454 229,51	(191 494 074 444,07)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات البنك.

إن المراقب الميزانية المفصلة للبنك خلال سنتين 2012-2013، نلاحظ أن مجموع ميزانية البنك قدرت ب 2111.443.454.229.51 دج، أي انخفاض قدره % 8.32 مقارنة مع السنة المالية 2012، كما يلاحظ أن النتيجة المالية سالبة لحقت بالبنك و التي قدرت ب (191 494 074 444,07)، و هي نتيجة جد مرتفعة أدت بالبنك إلى القيام بإجراءات جد مستعجلة من بينها القروض المقدمة من طرف بنك آخر لتغطية العجز الكبير، و بالتالي فان هذا يعبر على أن البنك في وضعية حرجة ان لم يعالجها في أقرب وقت فإن هذا يؤدي إلى العسر الحتمي لا محالة، و بالفعل هذا ما أدى بالبنك إلى الحصول على قرض بقيمة 1421 مليون دج من طرف البنك المركزي و قرض يقيمة 948 مليون دج وقعت بين BNA و BEA.

استنتاج:

من خلال تحليل الميزانية المحاسبية المفصلة لسنتين متتاليتين لاحظنا أن النتيجة المالية السالبة شهدها البنك على مدى السنة الأخيرة يؤزم وضعته و يزيدها تعقيدا و كل هذا يعتبر ممهدا للعسر المالي الكبير و بالتالي الافلاس.

المطلب الثاني: تحليل بواسطة النسب المالية للسنوات 2012-2013

في تحليلنا للميزانية المحاسبية للبنك استخدمنا النسب المالية الضرورية التي تفيد في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة.

- **تحليل ملاءة البنك:** و ذلك بحساب الاستقلالية المالية

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

و لقد قمنا بحساب نسبة الاستقلالية لسنتين متتاليتين وفق الجدول التالي:

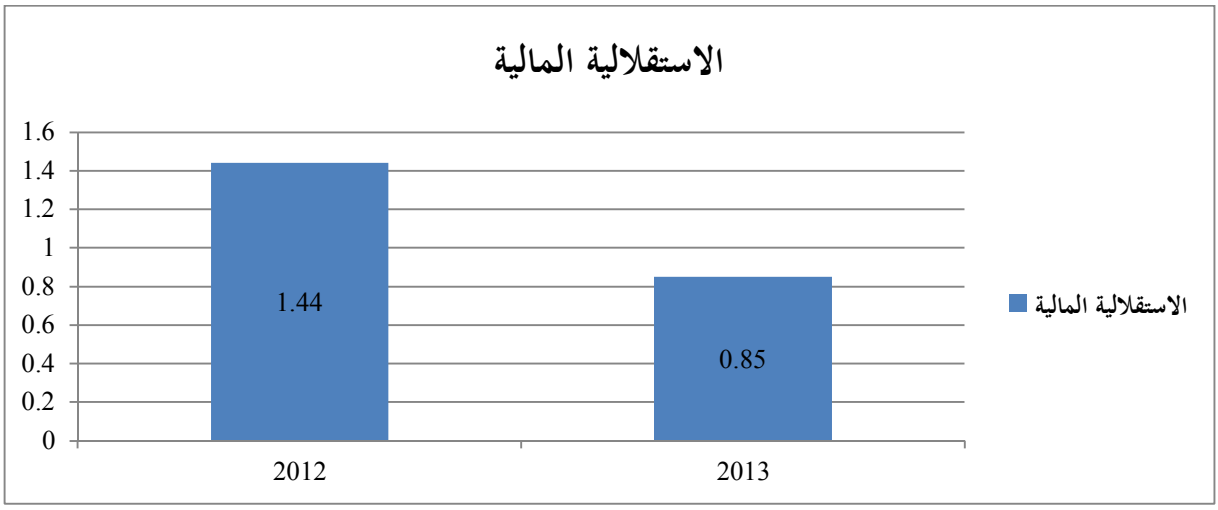
جدول رقم 03: الاستقلالية المالية للبنك

	2012	2013
الاستقلالية المالية	1.44	0.85

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات المؤسسة

في 2012 هذه النسبة أكبر من 1 تبين أن المؤسسة في وضعية جيدة و تتمتع باستقلالية مالية و تستطيع الحصول على أي قروض جديدة للخروج من دائرة العسر، و هذا ما حصل في سنة 2012، أما في سنة 2013 انخفضت نسبة الاستقلالية المالية الى 0.85 و هذه النسبة تبين أن البنك في وضعية حرجة و لا يستطيع الحصول على قروض اضافية من بنك أخر الا بتقديم الضمانات، و بالتالي البنك في وضعية صعبة لعدم وجود سيولة لازمة.

الشكل رقم 01 : الاستقلالية المالية لدى البنك الخارجي الجزائري.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة

- **تحليل سيولة الشركة:** و ذلك بدراسة السيولة العامة

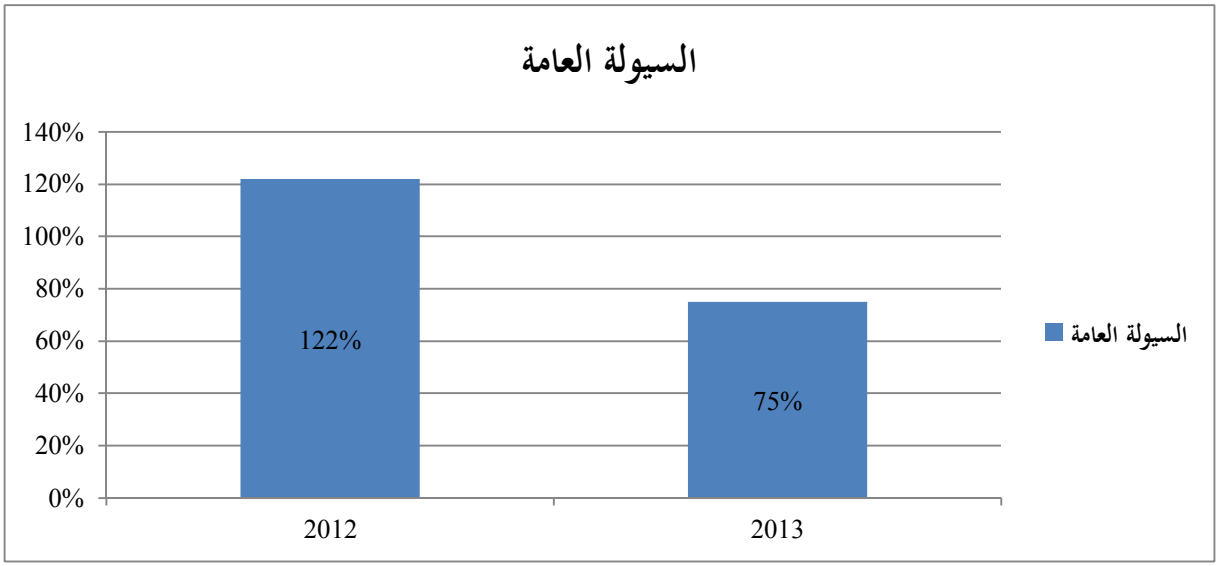
جدول رقم 04: السيولة العامة للبنك

	2012	2013
السيولة العامة	%122	%75

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة

إن نسبة السيولة العامة في سنة 2012 تفوق 100 %، أي أنه قادر على الوفاء بالتزاماته، أما في سنة 2013 نلاحظ أن البنك في موقف حرج من وجهة نظر السيولة، و بالتالي يجب على البنك اتخاذ كل الاجراءات الضرورية و التي من شأنها ان تؤدي الى خلق مركز مالي سليم.

الشكل رقم 02 : السيولة العامة لدى البنك الخارجي الجزائري.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة

- **نسبة قابلية التسديد:** لخصت النسب المالية الخاصة بنسبة قابلية التسديد في الجدول التالي:

جدول رقم 05: نسبة قابلية التسديد

	2012	2013
نسبة قابلية التسديد	1.2218	0.6015

المصدر: من اعداد الطالبة.

تمثل هذه النسبة الضمانات الخاصة بتسديد المؤسسة لديونها و يجب أن تكون أكبر من 1 و في حالة كونها أصغر من 1 كما لوحظ في سنة 2013، فإن ذلك يعني أن الديون أكبر من الأصول الممتلكة أي أن البنك في حالة عجز عن التسديد.

يتم اعطاء النسب المالية المختلفة للبنك لـ: 2013/12/31 أدناه:

جدول رقم 06 : النسب المالية في سنة 2013/12/31

	2012	2013
نسبة الملاءة	1.44	0.85
نسبة السيولة	%122	%75

المطلب الثالث: تحليل أسباب العسر المالي في البنك الخارجي الجزائري:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل البنك اتضحت لنا مجموعة من المشاكل التي يوجهها و التي تهدد من كيانه الاقتصادي، و من خلال التحليل المالي خرجنا بالعديد من **الاستنتاجات:**

- إن البنك يعاني من ارتفاع كبير في قيمة الديون و هو ما يؤكد الوضعية الصعبة التي يعيشها؛
- النتيجة المالية سالبة و هذا ما يشكل خطر كبير على البنك؛
- انخفاض قدرة البنك على الاقتراض من الخارج و ذلك يرجع للنتيجة السلبية المتتالية التي لحقت على مدار سنتين؛
- تدهور نسبة السيولة لدى البنك حيث يسعى جاهدا إلى الحصول على تسهيلات ائتمانية لتغطية عجز السيولة لديها؛
- الخسائر المختلفة الناجمة عن سوء الإدارة و عدم قدرة البنك على تحقيق أهدافه.

خلاصة التحليل:

بعد القيام بدراسة البنك و تحليلنا لكل من الميزانية المحاسبية المفصلة على مدار سنتين متتاليتين و كذلك تحليلنا لمختلف النسب المالية خرجنا بقرار أن كل النتائج و الاستنتاجات المستخلصة قادتنا للقول من خلال دراستنا النظرية لموضو ع العسر المالي (الفصل الثاني)، أن البنك يسير في طريق العسر المالي و ذلك لأن مجمل الاستنتاجات اعتبرت من مظاهر العسر المالي[1] ، و بالتالي فإن البنك يسير في:

❖ المرحلة الثالثة من مراحل العسر المالي و التي عرفها " Argentai John " بمرحلة مظاهر الانهيار و هي المرحلة قد بدأ فيها البنك بالسير في طريق الانهيار بشكل واضح و متزايد.

[1]- للمزيد من المعلومات أنظر الجهة النظرية للفصل الثاني ص25- 26 .

و حسب الباحث "محمد الخضيري" فإنه لخص هاته الاستنتاجات و النتائج في أن البنك يسير وفقه في مرحلتين:

- **المرحلة الثالثة "مرحلة استمرار العجز و التهوين من خطورته"**: و هي المرحلة التي تزداد فيها الخطورة في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهل هذا الخطر، بل قد تستمر في سياستها الاتفاقية غير المخططة، و هنا تبدأ الخسائر بالظهور و التراكم، و هذا واضح جليا في النتيجة المالية السالبة و الديون المتراكمة.
- **المرحلة الرابعة " التعايش مع العجز"**: و التي تعتبر أخطر المراحل، حيث تصبح حالة التعثر المالي هذه حالة اعتيادية يومية، تتوقف فيهااستثمارات جديدة و يتم اغلاق الخطوط الانتاجية التي تتعرض لأعطال كبيرة تعجز المؤسسة عن صيانتها كما تبدأ اليد العاملة فيها بالتحول الى مؤسسات أخرى بديلة، أي أن المؤسسة اقتربت من نهايتها.

خلاصة الفصل

لقد اعتمد تحليلنا لتشخيص الوضعية المالية لإحدى البنوك على دراستنا لميزانيته التي توضح لنا وضعية مالية حرجة، أما من حيث التحليل بالنسب فنستنتج أن البنك غير قادر على تسديد التزاماته تجاه الغير، و هذا من خلال معاينتنا له و نلخصها في النقاط التالية:

- تدهور نتائج البنك عائد إلى نقص المؤونات و تفاقم الخسائر المتعلقة بعدم تسديد الحقوق؛
- ارتفاع الديون الخارجية، و هذا ما يؤثر سلبا على استقلاليتها المالية فهي في تناقص كل سنة، و قد يؤدي استمرار هذا الوضع بالبنك إلى فقدان المتعاملين الاقتصاديين معه؛
- انخفاض قدرة البنك على الاقتراض و ذلك يرجع للنتيجة السلبية المتتالية؛
- عدم استرجاع الأموال المقرضة سواء كليا أو جزئيا و ها ما يؤدي إلى نقص حصيلة الخزينة لدى البنك.

كل الاعتبارات التي ذكرناه آنفا تسمح بالقول انطلاقا من التحليل بأن الوضعية المالية للبنك حرجة و صعبة.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية، اتضح لنا أن له أثر كبير في حياة المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على طرق دقيقة يجب اتباعها و من أهمها عملية التطهير المالي، اذ يعتبر عملية للقضاء على العسر المالي و على مديونية المؤسسة ليصبح لها هيكل مالي متوازن.

و يمكن القول أن عملية التطهير المالي لم تنجح كما كان متوقعا، لذلك وضعت الدولة برنامجا خاصا تمثل في مخطط التصحيح الداخلي الذي بنى على مجموعة منه المقاييس، الاجراءات و القرارات المرتبطة التي تعمل على حماية المؤسسة تصحيحها و تطويرها، و قد انصب هذا التشخيص من أجل تجاوز نقاط الضعف التي تعاني منه المؤسسة و استغلال نقاط القوة أحسن الاستغلال و الذي يشمل التشخيص المالي (يتضمن الجانب المالي و المحاسبي للمؤسسة)، بالبحث عن أسباب التوازن للهيكل المالي، دراسة و تحليل دورة الاستغلال، دراسة و تحليل النتيجة المحققة هذا كله من أجل القضاء على العسر المالي.

و لقد وضعنا في بداية هذا العمل فرضيات أساسية، و أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

- **بخصوص الفرضية الأول صحيحة:** و التي ترى أن العسر المالي يؤدي إلى توقف حياة المؤسسة الاقتصادية، و ذلك في حالة عدم مواجهة الالتزامات في أوقات استحقاقها.
- **بخصوص الفرضية الثانية** : وضعت المؤسسة آليات لتصحيح مسارها كبرنامج التطهير المالي و سياسة إعادة الهيكلة و في الأخير مخطط التصحيح الداخلي، و ذلك لمسح الديون المتعثرة.
- **بخصوص الفرضية الثالثة:** إن طبيعة التنظيم الذي كان يتميز به البنك الخارجي الجزائري ساهم فعلا في عجزه و تدهوره و ذلك عدم اتباع الاجراءات الازمة للقضاء على المديونية، و هذا ما أدى بدوره إلى نتائج سلبية، و بالتالي مصداقية النتائج المتحصل عليها مرتبطة بصحة المعلومات المفصح عليها في التقارير المالية.

من خلال ما سبق، و عن طريق الدراسة التي قمنا بها، فإننا نتوصل إلى **النتائج** التالية:

- المؤسسة الاقتصادية كيان اقتصادي، متميز و مستقل بذاته ينتج عنها سلع و خدمات معينة و تعتبر حلقة كبيرة في سلسلة انتاج مترابطة الأجزاء و متكاملة فيما بينه، و ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة.
- يمكن القول أن عجز المؤسسات يعود الاقتصادية يعود نتيجة خضوع نشاطها في عملية تسييرها إلى هياكل خارجية متعددة و مختلفة من حيث الطبيعة و الوظيفة، و قد تتعلق هذه الأسباب بالمؤسسة كسوء التسيير على مستوى الانتاج، التموين، التسويق و التوزيع أو سياستها المالية.
- عدم وقوع البنك الخارجي الجزائري " وكالة مستغانم" في العسر المالي، و ذلك راجع إلى دعم مؤسسة سوناطراك لإرادتها و البنك المركزي عبر طريق الاحتياط القانوني

و من أجل ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة، و تجنبها لخطر الافلاس ينبغي أخذ **بالتوصيات** التالية:

- تشجيع الشركات الأجنبية، من خلال وضع التحفيزات الملائمة حتى تتمكن المؤسسات المحلية من الاستفادة من تقنيات الانتاج جديدة و التكنولوجيا المتطورة.
- ضرورة الأخذ بالنماذج الكمية المطورة كأداة علمية فاعلية لقياس العسر و التنبؤ به و العمل على تطوير التحليل المالي من خلال التحليل الكمي للبيانات حتى يتسنى للمؤسسة معرفة الوضع الحالي و التنبؤ بالمستقبل، فيتسع لها اتخاذ الحلول الممكنة لمعالجة العسر لديها.
- أن تقوم الجهات الحكومية الرسمية و النقابات و الاتحادات بعقد ندوات و دورات مستمرة للقائمين على المؤسسات من جهة لتوعيتهم بمفهوم و أنواع العسر المالي و أثره على المؤسسات و المحاسبين و الماليين، و من جهة أخرى لتدريبهم على كيفية استخدام أساليب التنبؤ بالعسر المالي للمؤسسة.

كما نلخص من هذا العمل إلى أنه يجب على إدارة المؤسسة الاقتصادية ليس فقط التفكير في كيفية في رفع مستوى كفاءة الأداء، بل التفكير كذلك و بجدية في كيفية التعرف على العسر المالي في مراحله الأولى و ذلك لمواجهة مخاطره و التغلب عليه، لأن العسر المالي قد يحدث في أي لحظة من حياة المؤسسة لذا يجب أن تعد له كل العدة لتحمي نفسها من مخاطره و آثاره السلبية التي قد تمت ليس فقط إلى الأطراف المعينة من ملاك و دائنين و عاملين و عملاء بل تمتد آثاره السلبية أيضا إلى الاقتصاد الوطني أو الاقتصاد الدولي ككل.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

- **الكتب:**

- صوميل عبود ، اقتصاد المؤسسة ،OPU ، الجزائر ، 1982.
- عبد الرزاق بن حبيب ، ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، 2006.
- علي عبد الله" أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية" جامعة الجزائر.
- ناصر دادي عدون، ،" اقتصاد المؤسسة", ،دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى، 1998.
- عدنان تايه النعيمي و آخرون، "الإدارة المالية النظرية و التطبيق"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.
- محسن أحمد الخضيري، "الديون المتعثرة" ، " الظاهرة...الأسباب ...العلاج"، الطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1996.

- **المذكرات:**

- أمغار سمير، نجاعة تمويل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير نقود و مالية، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- نسيلي جهيدة، أثر العجز المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، نقود و مالية، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

- سعاد عقون" نظام مراقبة التسيير، و أدواته و مراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

- **المجلات و الملتقيات:**

- فذَل وآخرون، " ميزانية الشركات وسياسة الاقتصاد الكلي" ، مجلة التمويل و التنمية، المجلد 32، واشنطن، سبتمبر.

باللغة الأجنبية:

- Abdelhamid BRAHIMI : l'économie algérienne .OPU 1990.
- Abdelhak Lamiri : Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Alger,1990.
- C.MARMUSE, « Stratégie de redressement d'entreprise », ed Vuibert, Paris, 1990.
- Jean-François BAIGNE, dynamique de redressement d'entreprise, et d'organisation, Paris, 1986 .
- Y. Deboub : Régulation des investissements dans le secteur d'état industriel et réforme économique en Algérie, thèse de doctorat d'état, université d'Alger, 1990.