الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie
جامعة أبي بكر بلقايد
تلمسان الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية

تخصص : تسيير المالية العامة

أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزنك ALZINC

إعداد الطالب :

- زياني سفيان

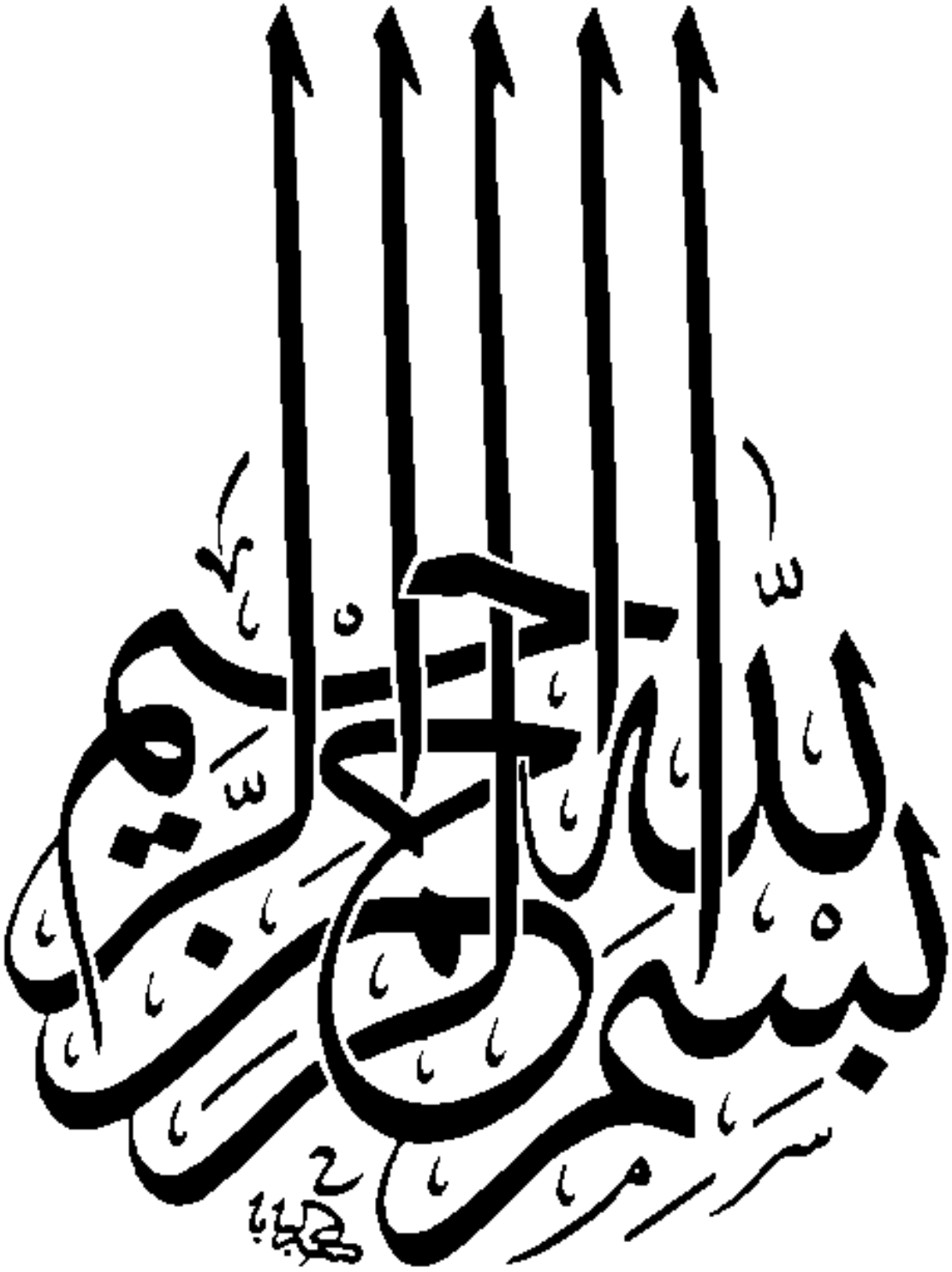
إشراف البروفيسور:

أ.د - بن بوزيان محمد

لجنة المناقشة:

أ.د بوهنة علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيساً
أ.د بن بوزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفاً
د. بوثلجة عبد الناصر	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. جناس مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحناً

السنة الجامعية: 2013 - 2014


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

الحمد لله الذي وفقني و أمدني بالقوة لتقديم هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة جهدي و عملي هذا الى والدي أولا اللذان سهرا علي

حتى أوصلاني الى ما أنا عليه حفظهما الله و أطال في عمرهما

إلى أخواي العزيزين : رفيق و محمد الأمين حفظهما الله

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى من أكن له كل الاحترام و التقدير الأخ و الصديق

و الأستاذ المحترم و الخلوق "طيبي بومدين"

إلى جميع طلبة الماجستير تخصص"مالية عامة"

الى جميع زملاء الدراسة و الى جميع الأصحاب و الأصدقاء

تشكرات

قـال اللـه تعالـى:

(وَقُلْ رَبِّي زِدْنِـي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

قـال رسـول اللـه :

(اللـهـمّ انفعنـي بما علّمتنـي وعلّمني مـا ينفعنـي وزدني علماً)

صدق رسول الله

و قـال علـي بن أبـي طالـب:

..محبـة العلم ديـن يُدان به ، يُكسب الإنسان الطاعة فـي حياتـه وجميل الأحدوثة بعد وفاتـه ، والعلم حاكم والمال محكوم عليه...مات خُزّان المال وهم أحيـاء، والعلماء باقـون ما بقـي الدهر، أعيانـهم مفقـودة وأمثالـهم فـي القلوب موجـودة..

من وصية الإمام علي بن أبـي طالب لكميل النخعي

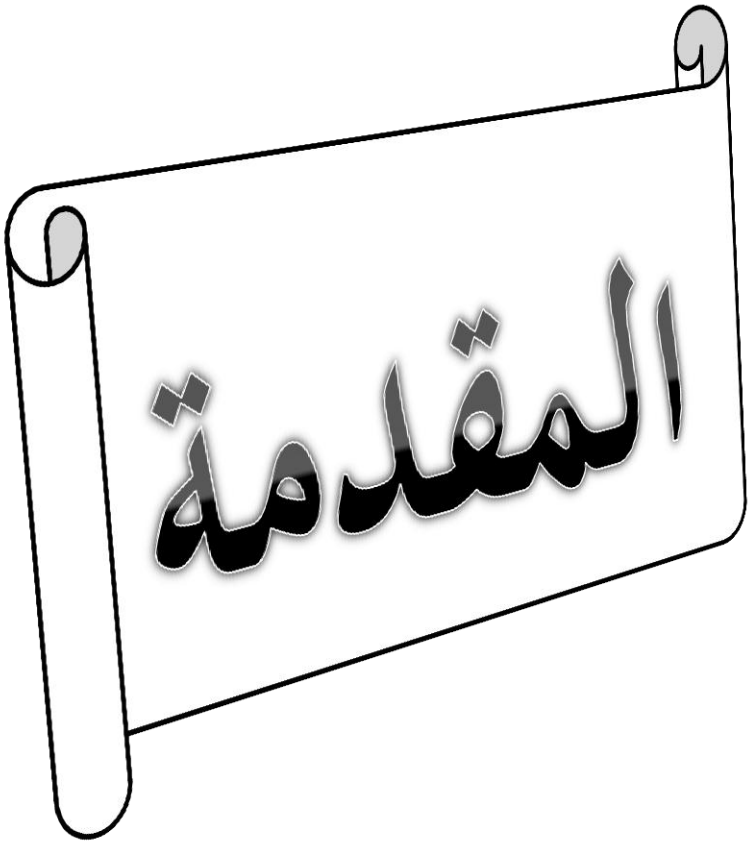
الحمد لله الذي وفقني ومكنني من إتمام هذه المذكرة،
فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه
(إنما أمره إذا أراد شيئًا أن يقول له كن فيكون)
فالحمد لله أوله وآخره.

يسعدني أن أتقدم بشكري وتقديري وامتناني وعرفاني بالجميل
إلى الأستاذ المشرف ـ بن بوزيان محمدـ لما أسداه لي من نصائح
وتوجيهات،
وكان له أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى عائلتي الكريمة لما وفرته لي
من راحة حتى أتممَ هذا العمل و أخص بالذكر والدايَ الكريمين
أطال الله في عمرهما وأمدّهما بالصحة و العافية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الذي أشرف علي
في تخصص مالية عامة الأستاذ ــ باركة محمد زينـ
نظيرا التوجيهات و النصائح التي ساعدني بها

كما أتقدم بالشكر الى الأستاذ العزيز على قلبي ــ طيبي بومدين ــ
وراجياً من الله أن أكون قد أصبت أكثر مما أخطأت وأن يستفاد مما بذلت
من جهود، أملاً أن أكون قد أعطيت الموضوع بعض حقه، وأسأل الله أن
يعلمنا ما ينفعنا، وينفعنا بما علمنا.


المقدمة

مقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

إشكالية البحث:

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

ما مدى تأثير العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية:

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

- ماهي مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ؟
- ما المقصود بالعجز المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية و ما هي أسبابه و سبل التنبؤ به؟
- كيفية الوقاية من العجز المالي و طريقة التصرف في حال حدوثه ؟
- ما هو مستقبل المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل الآليات المعتمدة لحل مشكلة العجز المالي ؟

فرضيات البحث:

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

- تعتبر المؤسسة حلقة كبيرة لأي نشاط إقتصادي و يتوقف نمو هذه الأخيرة على كفاءة إدارتها.
- قد يكون لطبيعة التنظيم الذي تتميز به المؤسسة العمومية الإقتصاية، دور في حدوث عجزها المالي و تدهور نشاطها الإقتصادي.
- قد تلعب سياسة تمويل المؤسسة دور كبير في عجزها، نظرا للتحولات التي عرفتها .
- يفترض أن يعود فشل الإصلاحات في كل مرة إلى عدم ملاءمتها مع الشروط التي تعيش فيها المؤسسة، بالإضافة إلى عدم الصرامة في تطبيق قواعد الإصلاح .
- قد تساهم الشراكة الأجنبية و الإندماج بين المؤسسات في تحسين كفاءة و مردودية هاته الأخيرة.

أهداف البحث:

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

- إبراز مختلف مراحل التطور التي شهدتها المؤسسة العمومية الإقتصادية .
- تحليل سياسة التمويل التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية قبل سنة1990 و بعدها .
- دراسة مختلف المشاكل التي عانت منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي أدت الى عجزها مع دراسة جميع الأليات المعتمدة للخروج بالمؤسسات العاجزة أو التي في طريقها للعجز الى بر الأمان .
- تقييم مختلف الإصلاحات الاقتصادية المطبقة على المؤسسة مع إيجاد حلول كفيلة بتحسين وضعيتها و كفاءتها .

أهمية البحث:

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

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

حدود البحث:

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

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

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نوجزها فيمايلي :

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

الدراسات السابقة للموضوع:

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

- نسيلي جهيدة أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر, مذكرة ماجستير,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير,2004-2005،جامعة الجزائر، حيث أهتمت بالعجز المالي للمؤسسة و مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة.

- د.العايب ياسين،إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة،2010-2011.

- قطاف ليلى، إشكالية تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999/1998،جامعة الجزائر، حيث اهتمت بمحتوى وأبعاد إصلاح المؤسسات ومدى ارتباط هذا الإصلاح بالمحيط البيئي للمؤسسة؛

- بادي عبد المجيد، أثر الإصلاحات الاقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، 2000/1999، جامعة قسنطسنة. إذ عالج البحث هدف الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية، وكذا الإجراءات التي تم تطبيقها لإصلاح الحالة المالية للمؤسسة.

- موساوي نور الدين، واقع الاقتراض المصرفي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2003،جامعة الجزائر. الذي تناول في بحثه واقع الاقتراض المصرفي المفرط للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وأثره على أداء القطاع المصرفي من جهة، وأثره على الوضعية المالية للمؤسسات من جهة أخرى.

في حين سنهتم في بحثنا بتقييم مختلف الإصلاحات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتأثيرها على وضعيتها المالية، مبرزين في الأخير آفاق إصلاح هذه المؤسسات.

المنهج المتبع:

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

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

صعوبات البحث:

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

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

خطة البحث وطريقة تقسيمه:

لمعالجة بحثنا هذا، قمنا بتقسيمه إلى **أربعة فصول** وهي كما يلي:

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

المبحث الأول منه الى عموميات حول المؤسسة الإقتصادية .

تم تطرقنا في المبحث الثاني الى تطور المؤسسة الإقتصادية في الجزائر في كل من مرحلة الإقتصاد المخطط ثم مرحلة التسيير اللامركزي و أخيرا في ظل التحرير الإقتصادي.

و من ثم تطرقنا في المبحث الثالث الى سياسة تمويل المؤسسات الإقتصادية في الجزائر عبر مرحلتين (قبل سنة1990 و بعدها).

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

أما في المبحث الثاني، سنقوم بالتعرض لأساليب التنبؤ بالعجز المالي ، و ذلك من خلال معرفة أهمية التنبؤ بالعجز المالي و كذلك من خلال معرفة الأساليب الكمية للتنبؤ به.

في حين سنتطرق في المبحث الثالث إلى مختلف الآليات التي إتبعتها المؤسسة الإقتصادية للتخلص من مديونيتها، كبرنامج التطهير المالي الذي اعتبر ضرورة لحصول المؤسسة على الإستقلالية المالية وفي التسيير، ثم سياسة إعادة الهيكلة وفي الأخير مخطط التصحيح الداخلي بالإضافة الى أليات أخرى أعتمدت لحل هاته المشكلة كالإندماج و التأجير و تغيير الشكل القانوني و التصفية و البيع كحل حتمي.

الفصل الثالث: و جاء عنوانه كالتالي العجز المالي و مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و جاء في ثلاث مباحث ثم ترتيبها كالأتي: المبحث الأول يتضمن خوصصة المؤسسات العمومية الإقتصادية التي تظهر كآلية جديدة لإصلاح مسار المؤسسة من خلال فتح رأسمالها أمام الخواص و قمنا بدراسة هاته الآلية من خلال التطرق الى مفهومها و دواعي اللجوء إليها و أهدافها و طرقها و تقنياتها و من ثم العقوبات التي تقف في وجهها و آثارها و في الأخير نتائجها ومدى قدرتها على إصلاح مسار المؤسسة العمومية.

أما المبحث الثاني فتمثل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و التأهيل و في هذا المبحث سنتكلم عن المؤسسات الإقتصادية التي تم تأهيلها و ذلك من خلال معرفة مفهوم التأهيل و

أهدافه و مبادئ برنامج التأهيل ثم دراسة الأسباب المباشرة لتأهيل المؤسسات و مصادر تمويل هاته البرامج و مراحل تنفيذها.

أما المبحث الثالث فهو يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية و الشراكة و الذي جاء نتيجة فتح رأسمال المؤسسات الاقتصاديةّ أمام الخواص وكحتمية لمنافسة ومواجهة الشركات الضخمة في ظل تحرر الاقتصاد الوطني. و سنقوم بدراسة هاته النقطة بالتطرق الى مفهومها، دوافعها، وأهدافها ثم التطرق الى مختلف عقود الشراكة والاندماج و أسباب اللجوء الى هاته الشراكة بما فيها الأثار و نتائج و تطورات الشراكة في الجزائر.

و في الأخير قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة **Alzinc بالغزوت–ولاية تلمسان–**

الفصل الأول

تطور المؤسسة الاقتصادية و سياسة التمويل في الإقتصاد الجزائري

عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

تمهيد:

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات جذرية عبر مختلف مراحل بنائه، وتميزت تلك التحولات بمجاراة النمط الاقتصادي المتبع ،وعلى أثرها اعتبرت المؤسسة الاقتصادية بمثابة الأداة التي يتم من خلالها تنفيذ التوجهات ،وتحقيق الأهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتبع، فكانت المؤسسة الاقتصادية بذلك عرضة للعديد من التدخلات والإصلاحات التي أثرت بصفة مباشرة على تسييرها ،أدائها و تمويلها. وعدت سياسة التمويل بدورها الضرورة الحتمية لتحقيق التوجه العام للنظام الاقتصادي ، لأنها كانت مستمدة من تحقيق متطلبات المؤسسة الاقتصادية بعيدا عن اهتمامات جهاز التمويل و المؤسسة الاقتصادية على حد سواء، فالإصلاحات المالية لسنة 1970 كانت تهدف إلى تكثيف و إحكام الرقابة على نشاط المؤسسة الاقتصادية من خلال مؤسسات التمويل دون أن يكون لها الأثر المباشر في رفع الأداء الاقتصادي ، مما أدى إلى تدهور وضعية مؤشرات الاقتصاد الكلي ،التي زادت تدهورا مع مرور بوادر التحرير الاقتصادي و الانتقال نحو اقتصاد السوق مع مطلع عشرية التسعينات و ذلك بسبب تفاقم أزمة الإيرادات الأساسية للدولة المتمثلة في العائدات النفطية ، فتميزت تلك المرحلة بمحاولة إضفاء قواعد الربحية في سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية ، و هذا المطلب اشترط تحقيق جملة من الإصلاحات الأولية ،استدعت تدخل الدولة من اجل تكييف محيط المؤسسة مع متطلبات المحيط المالي ، خاصة في ظل تغير ظروف المنافسة التي فرضها محيط آخر خارجي ألا و هو محيط العولمة المؤسس بواسطة خلق منطقة تبادل حر مع المحيط الأوروبي مع مشارف سنة 2017.

يتعرض هذا الفصل إلى مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر و الظروف التي آلت إليها من خوصصة و تفكيك إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة تفتقر إلى التحكم في التكنولوجيا وتعاني العديد من الصعوبات والمشاكل ،وفي خضم ذلك نحاول إبراز سياسة التمويل المرافقة لتوجهات القائمين على البلاد من منظور كلي عبر مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية ، و قبل ذلك ارتأينا التعرض أولا إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية و تطورها .

1.1.عموميات حول المؤسسة الاقتصادية:

تختلف المفاهيم حول المؤسسة باختلاف وجهات النظر، حيث يعتبرها البعض مكسب لأرباح وقد يعتبرها البعض الآخر مكسبا للرزق وقد ترى لبعض الأطراف كمصدر لازدياد ثروة الأمم .ومن خلال هذا المنظور تتحدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

1.1.1.تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها:

1.1.1.1.تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

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

التعريف الثاني : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"[2].

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

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

أما في الجزائر فهناك إجماع على الأقل في المؤلفات التشريعية على اعتماد مصطلح المؤسسة بالمفهوم الواسع ، فنجد مثلا المرسوم 88-01 المتعلق باستقلالية المؤسسات

---

[1] درحمون هلال ، **المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005، ص 13.

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

[3] محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 ه / 2002 م ، ص14.

العمومية ، المرسوم 95-22 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية ، و حتى المؤسسات المصرفية ، استخدم بها مصطلح المؤسسة ، كالمادة 14 من القانون 86-12 التي تستخدم مصطلح مؤسسات القرض ذات الصبغة العامة .

2.1.1.1.خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص تمتاز بها نوجز منها ما يلي:[1]

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها .

2- القدرة على الإنتاج أو آداء الوظيفة التي وجدت من اجلها المؤسسة.

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة والظروف المحيطة بها .

4- التحديد الواضح للأهداف السياسية، برامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، وتضع كذلك أهداف كمية وأخرى نوعية بالنسبة للإنتاج وكذا تحقيق رقم أعمال معين.

5- ضمانات الموارد المالية حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار في عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد أو عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- لابد أن المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة حيث كلما كانت ظروف هذه البيئة ملائمة فإن المؤسسة تتمكن من أداء مهمتها على أكمل وجه ، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تعرقل عمليتها المرجوة وتفسد أهدافها .

7- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني الذي هو مصدر رزق العديد من الأفراد. يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

[1] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003, ص 25- 26.

2.1.1. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية ووظائفها:

1.2.1.1. تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالا مختلفة وتصنف وفق عدة معايير منها:

أولا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار القانون:

1- المؤسسات الخاصة : تتخذ عدة أشكال تتمثل فيمل يلي[1]:

- ❖ مؤسسات فردية: حيث يقدم شخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة إضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحيانا ويأخذ هذا النوع من المؤسسات تباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية وتجارية .... وغالبا لا يكون عدد العاملين مرتفعا.
- ❖ مؤسسات شركات: تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لإقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر وتنقسم الشركتين إلى قسمين هما:
- ❖ شركات الأموال : مثل شركات التوصية بالسهم وشركات المساهمة .
- ❖ شركات الأشخاص: مثل شركة التضامن، شركة التوصية، الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

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

ثانيا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار النشاط:

1-المؤسسة الإنتاجية : هي تلك المؤسسة التي توكل لها مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع فهي إذن تخضع بعض المواد الأولية للتغيير أو التحويل،وبمعنى آخر المؤسسة

[1] ناصر دادي عدون : **اقتصاد المؤسسة** , دار العامة المحمدية , الطبعة الثانية , الجزائر, 2002, ص 54 – 55.
[2] عمر صخري, مرجع سابق ذكره, ص29.

الإنتاجية عبارة عن تلك الوحدة الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو التحويل.

2-المؤسسة الخدماتية : هي المؤسسة التي تهتم بمهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلك مثال : المؤسسة التجارية ومؤسسات التأمين....[1]

ثالثا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: يعتمد هذا التصنيف على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل ويضم الأنواع التالية:

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

2- المؤسسة الصناعية: هي تلك المؤسسات التي تعمل لتحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي حيث تشمل على بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذلك تحويل وتكبير المواد الطبيعية[2].

2.2.1.1.وظائف المؤسسة الاقتصادية :

تتمثل وظائف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي[3]:

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

- ❖ التجهيز و اليد العاملة
- ❖ رزنامة الإنتاج
- ❖ إدخال الاكتشافات التكنولوجية و مراقبة الجودة.

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

[1] فضيل العربي عيسى : **التأثير الضريبي على مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية**, مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم , التسيير, تخصص مالية + معهد علوم التسيير بالمدية, 2006-2007, ص 7.
[2] عمر صخري, مرجع سبق ذكره, ص30.
[3] فضيل العربي عيسى, مرجع سبق ذكره, ص 7.

- ❖ دراسة السوق والابتكارات
- ❖ دراسة سلوك المستهلك ودوافعه
- ❖ دراسة السلعة و دورة حياتها وتحديد الأهداف

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

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

رابعا : وظيفة الرقابة : تتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي :

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

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

سادسا: وظيفة البحث والتنمية: تتمثل هذه الوظيفة في البحوث الأساسية التطبيقية والتنموية لاختراع سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين سلع حالية.

3.1.1.دور المؤسسة الاقتصادية و أهدافها:

1.3.1.1.دور المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية أربع أدوار تعتبر أساسية اتجاه عدة أطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجه وتتمثل هذه الأدوار فيمل يلي[1]:

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

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

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

رابعا : دور تكوين العمال وتدريبهم : يتمثل هذا الدور في قيام المؤسسة بتربصات من أجل رفع كفاءة العمال وخبراتهم مما يجعل أو يساهم في عملية زيادة النشاط ويخلق الحماس والقوة لدى العمال وبالتالي يسمح للمؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية و القدرة على المنافسة .

2.3.1.1.أهداف المؤسسة الإقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف نلخصها فيما يلي:

أولا: أهداف اقتصادية: تتلخص في ما يلي[2]:

1-ضمان زيادة مستمرة في نسبة مردودية رأس المال أي الربح حيث يشكل هدا الهدف غاية كل مؤسسة لتحقيق استمرارها وتتمثل هده الاستمرارية في شيئين هما: العمل والوجود.

[1].إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة ، أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل**، ديوان المطبوعات الجامعية ,الطبعة 2 ,الجزائر,2000,ص14.
[2]صامويل عبود, **اقتصاد المؤسسة**, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة 2 , بن عكنون , الجزائر, 1984, ص 64 – 65.

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

3-التكثيف المستمر في عملية إعادة الإنتاج ونقصد بالتكثيف نمو وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية .

ثانيا: أهداف اجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية وهي تعتبر أهم الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها وهي متمثلة في[1]:

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

2-تحسين مستوى معيشة العمال .

3- إقامة أنماط استهلاكية معينة.

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

ثالثا : أهداف تكنولوجية : تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي وتتمثل أهداف المؤسسة في هذا المجال فيما يلي[2] :

1- البحث التكنولوجي: حيث توصل مبالغ ضخمة لهذا الغرض حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها بغية الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية.

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

[1] ناصر دادي عدون, مرجع سبق ذكره,طبعة2,ص18-19.
[2] نفس المرجع،ص20.

2.1.تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

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

1.2.1.المرحلة الأولى(قبل سنة1980):

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

1.1.2.1. الفترة الأولى (1962- 1971):

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

و في الفترة الممتدة من 1966 إلى سنة 1971 حاولت الدولة تحويل أغلب النشاطات الاقتصادية بالتأميم الكلي أو الجزئي لبعض المؤسسات، وقامت بسلسلة من التأميمات بين سنة 1968 إلى 1971 من أبرزها، تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971، بالإضافة إلى 45

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

مؤسسة في مختلف الصناعات الميكانيكية و الإلكترونية و مؤسسات البناء...، و قد سمحت هذه الإجراءات و غيرها بتضاعف دخل الدولة من البترول.

و تعتبر هذه التجربة للمؤسسات الإقتصادية بداية إعداد الشروط الأساسية للانطلاقة التنموية، و منها سادت و طغت فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

2.1.2.1. الفترة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي (1971- 1980):

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

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

- اعتبار المؤسسة أو الوحدة ملكا للعمال، و تنمية حسهم السياسي و قدراتهم الفعلية في تسييرها.
- جعل هذا النوع من التنظيم إطارا لتعبئة العمال، بإعتبارهم مصدر الخلق و الإبداع و قوة تنفيذ للقرارات.
- لا مركزية التسيير في المؤسسة تمنع سوء التفاهم و المشاكل، و تنشيء علاقات طيبة بين العمال و الإدارة، فتتخذ القرارات و الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة بمشاركة العمال التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

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

و قد عرفت هذه الفترة مشاكل عديدة، مست المؤسسة العمومية، يمكن الوقوف عندها من خلال مستويين[1]:

-على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

-على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

1-المحيط الداخلي: اتسمت عملية التسيير في المؤسسة العمومية بالعديد من النقائص و السلبيات تجسدت في:

- **تعدد مراكز اتخاذ القرار:** لقد أدت الثنائية في التسيير إلى ظهور عدة توترات، و ذلك لعدة اعتبارات منها:

أ)- جهل العامل بأسس و ميادين التسيير، و كذا قلة وعيه و نقص تكوينه العلمي.

ب)- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيريين و ممثلي العمال.

ج)- إن التكنولوجيا المستوردة و بشكل سريع و مكثف لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر، مما حال دون تمكن هؤلاء من تشغيل تجهيزات الإنتاج، و انعكس ذلك على الإنتاج و الإنتاجية.

- **تعدد المهام و الوظائف:** إن تعدد المهام الثانوية و تبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي . إذ حظيت مشاكل الصحة و السكن و النقل و الرياضة و الترفيه باهتمامات و انشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة و مواردها المالية،"و أُنعكست أثار ذلك على الإنتاج و الإنتاجية و بالتالي على أداء المؤسسة و فعاليتها"[2].
- **ضخامة حجم المؤسسة:** إن تعدد المهام من تموين و توزيع و إنتاج أدى إلى تضخم الجهاز الإداري، مما تسبب في تشابك المسؤوليات و التشعب المفرط في الوحدات و الوظائف، و كانت نتيجته صعوبة التحكم في التسيير و عدم ضبط التكاليف، و اختلال نظام المعلومات و مركزية اتخاذ القرار، مما حقق خسائر كبيرة.

[1] عبد اللطيف بن أشنهو، **التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط(1962-1980)**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر1982، ص466.
[2] Sid Ali.BOUKRAMI, **Forme de marché et politique de l'entreprise**,OPU,1982,P13.

- **نقص تأطير الكفاءات و تهميش الإطارات:** إن نقص التأطير و عدم التحكم في سير العمل الإنتاجي، و كذا تهميش الإطارات الوطنية التي حظيت باكتساب المهارات و التجربة من الخبرات الأجنبية حال دون اندماج هؤلاء في المجال التطبيقي حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم و كفاءاتهم حسب تخصصاتهم.
- **التضخم المفرط للعمالة**(بطالة غير مرئية): إن تكدس العمالة و عدم احترام حجمها من طرف مؤسساتنا، مرده الأساسي إلى جهل المسؤولين بأدوات التسيير و سوء تخطيط الاحتياجات الدورية من مناصب العمل، فقد ظلت المؤسسة الوطنية العمومية تستقطب الأيدي العاملة لإعتبارات شخصية من طرف بعض المديرين، فلم تعد المناصب ملائمة لأصحابها.

2-المحيط الخارجي: عرفت المؤسسة الوطنية العمومية في الفترة نفسها، مجموعة من الإجراءات و القوانين أعاقت مسيرتها و كبلت جهودها للقيام بأي مبادرة للنهوض بنشاطها أو تطويره، و من أهمها نذكر ما يلي:

- التدخل المفرط للجهات الوصية في الشؤون الداخلية للمؤسسة، أدى بالمشرفين إلى إخفاء الحقائق في أغلب الأحيان عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها، إلا أن الإطارات البشرية التي تحملت مهمة تحليل و متابعة هذه التقارير لم تكن من ذوي الاختصاص الذي يؤهلها للإلمام بمحتوى تلك التقارير[1].
- إعادة النظر في الدور المنوط بالمؤسسة العمومية وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه:
  - الاهتمام و التكفل الحقيقي بالاحتياجات الإجتماعية قصد تحسين ظروف المعيشة، فتبعثرت جهود المؤسسة العمومية الإدارية، فكان لمشاكل الصحة و السكن و النقل و الرياضة، و غيرها الحظ الوفير من الجهود.
  - لرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للإستفادة من الطاقات المتاحة قدر الإمكان، و توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الإستخدام الأمثل عبر تحسين ظروف الأداء، و السعي لتوفير المحيط الكفيل بتجسيد الغايات المخططة.

[1] Sid Ali Boukrami, OP, CIT , P15.

2.2.1.المرحلة الثانية(ما بعد سنة1980):

استهدفت المؤسسة العمومية عمليات الإصلاح الشامل آخذة على عاتقها الفعالية و الكفاءة، التي يمكن أن تتحقق نتيجة حرية العمل و حرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة و تحفيزها لتحقيق الأهداف المبرمجة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية، و عن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير[1]، و قد حدث وأن عرفت هذه المرحلة ما يسمى بإعادة الهيكلة العضوية، و كان ذلك في سنة 1980.

1.2.2.1.إعادة الهيكلة العضوية و المالية:

لقد شهد نظام التسيير الاشتراكي عراقيل عديدة، أدت بالمؤسسة إلى ضرورة اتخاذ إجراءات و حلول للخروج من الصعوبات و المشاكل التي تراكمت عبر السنين.
و كان صدور هذه الإجراءات في بداية الثمانينات و طبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى (1980-1984) و تدعى بإعادة الهيكلة العضوية و التي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبا، أي في سنة 1988، أما الغرض الأساسي من هذه العملية فكان تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم و أكثر تخصصا و كفاءة و قد تم بموجبها إعادة توزيع مراكز اتخاذ القرار بغرض إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم استحقاقات الفائدة و رأس المال و تصفية الذمم بين المؤسسات، و ذلك عبر التكيف مع النظام المالي و المصرفي بصفة عامة، و إعادة تكييف هذا الأخير مع الاحتياجات المالية لأنشطة المؤسسة. كل هذه الإجراءات أسهمت في زيادة الناتج الوطني، و قد ترفع من إنتاجية القطاع بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات، و بالتالي تزداد الطاقة الإنتاجية.

مدى تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها: لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة تتوجه نحو تحسين التسيير و التحكم أكثر في نشاطات المؤسسة، لتحقيق المردودية المتوقعة، إلا أن ذلك لم يتحقق، فتميزت المؤسسات المعاد هيكلتها بسوء التسيير و عدم ارتفاع المردودية، فكانت النتائج كما يلي و حسب المستويات التالية:
على مستوى النظام الإداري: إن صغر حجم المؤسسات الذي سعت إليه الدولة لم يكن له التأثير المرغوب، إذ أن وسائل التوجيه الاقتصادي لم تكن مستعملة بشكل مقبول، مما أدى إلى

[1] الميثاق الوطني لسنة1986،الجزائر،ص114.

تضييع الوقت و تدخل الإدارة في أمور أخرى، كما أن سوء متابعة العمال و المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة، حال دون خدمة المؤسسة.

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

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

على مستوى نظام المعلومات: رغم أهمية نظام المعلومات في إطار التنظيم الإقتصادي المخطط و ما له من دور في انتقال المعلومات و التعريف بمنتجات المؤسسة في السوق أو على مستوى المجتمع، إلا أن التخطيط المركزي غير الجيد أضاع لها إمكانية توزيع منتوجاتها، و اتجهت مؤسسات أخرى إلى الاستيراد بالتكلفة العالية، كما أن التسيير الداخلي تضرر بشكل كبير، مما أفقد المؤسسة صبغتها الإقتصادية.

كل هذه العناصر و غيرها، أكدت أن إعادة الهيكلة لم تصل إلى تحقيق أهدافها و لو جزئيا، باعتبار ما فقدته المؤسسة من طاقات و تدهور في نتائجها.

2.2.2.1. استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر:

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في بداية التسعينات تقريبا، و ذلك للدخول في اقتصاد السوق، إلا أن هذه التطورات و الإصلاحات لم تكن مبنية على برنامج مسطر مسبقا، أو بدراسة متأنية و وفق استراتيجية محددة، فلا تكاد تبدأ في بعض المؤسسات حتى تتوقف لتدخل في إصلاحات أخرى، و للخروج من هذه الوضعية الحرجة، و في محاولة منها إلى التخلي عن الطرق السابقة المسيرة للاقتصاد الوطني، عمدت الدولة إلى اتخاذ إجراءات أخرى، تمثلت فيما يسمى بالاستقلالية، التي أعلن عنها في بداية سنة 1988، و عندها تم الفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة

و صلاحية الإدارة و التسيير فيها، فأصبحت المؤسسة ذات شخصية معنوية مستقلة عن الدولة، و انطلق البرنامج الخاص بتطبيق هذه الإصلاحات مع صدور القوانين الأولى الخاصة بإنشاء صناديق المساهمة، التي تتولى القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية بجعله مؤسسة استثمارية مالية، و من ثم، دخلت المؤسسات في الإصلاح بشكل حقيقي، و أنشئت وسائل تنظيم و توجيه و تأطير للاقتصاد و ذلك ابتداءا من سنة 1989.

1) – **أهداف استقلالية المؤسسة العمومية الوطنية:** يهدف هذا الإصلاح إلى:

- تحرير المؤسسات الإقتصادية العمومية و إعادة تنظيمها حتى تتجنب عراقيل المرحلة السابقة.
- تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجاراة التغيرات التي مست الموارد المالية، حيث اتجهت الدولة نحو الانفتاح الإقتصادي، بإرساء الوسائل العلمية و التقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها ماليا.
- ربط الاقتصاد الوطني و المجالات الاجتماعية من أجل تحقيق الهدف من الإصلاحات.

2) – **<u>مبادئ استقلالية المؤسسات</u>:** يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

- استغلال الطاقات البشرية: لقد انصب السعي نحو توزيع و استغلال الطاقات البشرية لأهميتها البالغة على مستوى الفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية و تهمش عن اختصاصها و منصب عملها الفعلي.
- كفاءة التسيير: لتحقيق أهداف المؤسسة و بلوغ غاياتها المخططة، و من أجل إحداث التغيير الجذري و الاتجاه نحو الانفتاح الإقتصادي بعد تحرير المؤسسات الجزائرية ماليا و دخولها مرحلة الاعتماد على النفس، يتطلب منها أخذ المعايير و المؤشرات الإقتصادية و المالية في الاعتبار بما يكفل قياس مدى الفعالية و الكفاءة في التسيير.

- اللامركزية في التصرف[1]: تتمكن المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة و بحكمة بالنظر إلى أسلوب اللامركزية للموارد المالية، و كذا بإلغاء تمركز الإطارات و الكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.
- تفادي سلبيات المرحلة السابقة: و يكون ذلك من خلال، استيعاب التكنولوجيا و إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة من الوحدات و كذا توزيع الكفاءات البشرية .

إن عملية استقلال المؤسسات العمومية ماليا و إداريا، تعد مرحلة انتقالية جديدة للنظر في عمل المؤسسة، و تأقلمها مع الظروف المستجدة من أجل الربط بين المجالات التي تحقق أهداف الإصلاحات .

3.2.1. مرحلة إعادة الهيكلة الإقتصادية و الصناعية :

جاءت هذه المرحلة كضرورة حتمية لتراكمات مختلفة، نتج عنها حالة اقتصادية تميز الاقتصاد الجزائري عندها، بتضخم يقدر بحوالي 30 %، و نسبة بطالة بلغت 25 % تقريبا من اليد العاملة[2] مما يوحي بوجود صعوبات تحول دون الانطلاق الجيد للاقتصاد الوطني، كما تعطي فكرة على الجهود الواجبة لتحقيق الانطلاقة التنموية المرجوة.

1.3.2.1. أهداف إعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية:

لقد أصبح الاعتراف بصعوبة الوضعية التي آلت إليها الجزائر منذ السبعينات و التفكير في انتهاج سياسة ناجعة لحل المشاكل العالقة من الضرورات الحتمية، و كان برنامج إعادة الهيكلة الصناعية و الاقتصادية كاستراتيجية من أجل رفع الفعالية و الكفاءة للمؤسسات الصناعية، إذ تدخل ضمن برنامج تثبيت الاقتصاد الوطني كبداية أولى حتى تحقق المؤسسات انطلاقة جديدة، و من أهدافها:

1. تخفيف عبء الديون المتراكمة للقطاع العمومي، خاصة مع ندرة الموارد المالية.

2. تكثيف النسيج الصناعي، بما يسمح باستمرار عملية التصنيع للبلاد.

3. إعادة النظر في القطاعات القادرة على انطلاق التنمية لتخفيض البطالة المتزايدة.

---

[1] أحمد طرطار، **الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر**،الجزائر، OPU،1993،ص125-126.

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، طبعة أولى,ص 193.

و في نفس السياق، تم التصديق على قانون الاستثمارات و خلق الوزارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و إنشاء وكالة المساهمة و الاستثمار **(APSI)**، و من ثم إدخال الاقتصاد الوطني في السوق الدولية، و كل هذا في إطار إستراتيجية لتحديد دور الدولة في ظل الظروف الجديدة و اقتصاد السوق.

2.3.2.1. مرحلة تطبيق برنامج التعديل الهيكلي و ما صاحبها من إصلاحات:

ترتكز إعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية أساسا على برامج التعديل الهيكلي، و قد أخذت الجزائر على عاتقها بعض الإصلاحات خلال هذه المرحلة، حيث التزمت المؤسسات بخطة متوسطة الأجل، يتم بموجبها تحديد المؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية، التي مست تلك التي يمكن القيام بتعديلات على نشاطها و وسائلها المادية بشكل يسمح بتحقيق الفعالية و الكفاءة الكافية للوصول إلى أهداف الربحية و المنافسة.

إلا أن تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي يهدف إلى تصليح الإختلالات الإقتصادية المختلفة و الذي دام مدة أربع سنوات (1994-1998)، لم يعط سياسة تنموية دائمة، و نتج عنه بعض الآثار، نذكر منها: [1]

بالنسبة للقطاع الصناعي رغم أهميته فقد انخفض إنتاجه بنسبة 50 % بين سنتي 1989 و 1997، و سجلت أكبر نسبة بين سنتي 1994 و 1997و بلغت حوالي 30 % مما أدى إلى تعطيل عدد كبير من الآلات الإنتاجية، و أصبحت هذه المؤسسات غير قادرة على تصليحها أو تجديدها بسبب تخلي الدولة على تمويلها، أما معدل نمو الإنتاج الصناعي فقد كان سلبيا في فترة التعديل الهيكلي بنسبة **1.4** % سنة **1995** و واصل التدهور حتى بلغ **8.7** % في السنة الموالية و ذلك بسبب عدم تأقلم المؤسسات الصناعية مع البرنامج المطبق، و بدأت انعكاسات هذه الإجراءات تظهر مع مطلع **1997**، حيث حقق القطاع الصناعي ما يعادل **80** % من أهدافه المسطرة خلالها .

أما الهيكلة المالية للمؤسسات، فيهدف البرنامج من خلالها إلى رفع حماية الدولة للمؤسسات العمومية، فكان لزاما عليها التكيف و التأقلم مع المحيط الجديد الذي تميز بتحرير الأسعار و

[1] مدني بن شهرة، **وصفة صندوق النقد الدولي من خلال برنامج التعديل الهيكلي**، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة ابن خلدون – تيارت، العدد التجريبي، جانفي 2005، نشر ابن خلدون، تلمسان، ص 27.

المنافسة...، فانتقل بذلك العجز المالي لهذه المؤسسات من **90** مليار دينار سنة **1995** إلى **113** مليار سنة **1996**.

إن عجز ميزانية المؤسسات أثر بطريقة مباشرة على الإنتاج و التسيير، مما جعلها تستنجد بالبنوك الوطنية من أجل الاقتراض، إلا أن طلبها قوبل بالرفض نظرا لالتزامات الدولة اتجاه صندوق النقد الدولي القاضي بعدم زيادة القروض للمؤسسات العمومية، مما أثر سلبا على استمرارها فأعلنت إفلاسها، و من ثم توقفت عن الإنتاج.
أما حقيقة عجزها فهي، وجود إنتاج مخزن من سلع و مواد أولية لم تجد أسواقا لها بسبب المنافسة من القطاع الخاص المحلي و الأجنبي، وكذا نقص الطلب على المنتوج لجودته الرديئة، و عدم مطابقته للمقاييس العالمية. إن هذه الأسباب و غيرها، و ما نتج عن سياسة التعديل الهيكلي كانت حصيلته خلال الفترة **1994-1998**، حل **815** مؤسسة، منها **83** % مؤسسات محلية عمومية، و **16** % مؤسسة عمومية اقتصادية.

3.3.2.1. خوصصة المؤسسات العمومية :

اعتبرت الخوصصة من بين أهم الإجراءات الأساسية في برامج الإصلاحات الهيكلية، كما لقيت العديد من الاهتمامات في الدول السائرة في طريق التحرير الاقتصادي ، و الانتقال نحو اقتصاد السوق، نظرا للدور الفعال الذي تساهم به في تخفيف عبئ التسيير و الرقابة عن الدولة و مؤسساتها . و جسد المرسوم التشريعي 93 – 12 ، المتعلق بترقية الاستثمار بوادر تخلي الدولة عن بعض الأنشطة الاقتصادية، و ذلك من خلال السماح للقطاع الخاص بالنشأة و توحيد المعاملة بينه و بين القطاع العام من خلال الامتيازات الممنوحة[1]، كالإعفاء الضريبي على عائدات رأس المال و نقل ملكية ،الضريبة على أرباح الشركات خلال السنوات الأولى لمشروع ، و الاستفادة من القروض البنكية بمعدل فائدة مخفض[2].

تعززت مساعي تحرير رأس مال المؤسسات العمومية مع إبرام اتفاقية برنامج التعديل الهيكلي مع صندوق النقد الدولي في سنة1995 والذي اعتبر الخوصصة جزءا هاما في تنفيذ الإصلاحات الهيكلية، وذلك ليس باعتبارها كأداة لرفع الأداء، وإنما كعملية لمعالجة الروتين الإداري ، و كأداة لخلق الاستقرار و التوازن بعيدا عن تدخل الدولة، وتوجت تلك المساعي

[1] المادة 38 من المرسوم 93-12 الصادر في 5 أكتوبر 1993 ، المتعلق بتنقية الاستثمار.
[2] المادة 35 من المرسوم 93-12.

بإصدار مرجع تشريعي لتنظيم عملية تحويل المؤسسات الاقتصادية[1]،أين عرف الخوصصة على أنها تحويل ملكية كل الأصول أو جزء منها، أو تحويل ملكية رأس المال بالكامل أو جزء منه أو تحويل تسيير المؤسسة العمومية ، من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين من القطاع العام إلى القطاع الخاص[2].

أما الأمر 95-25 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية فقد اعتبرها كل عملية انفتاح على القطاع الخاص بغرض توسيع نطاق الملكية[3].

تهدف عملية خوصصة المؤسسات العمومية إلى الارتقاء بالمؤسسة و عصرنتها[4]، أي أن المشروع في بادئ الأمر قد ركز على خوصصة المؤسسات المتعثرة فقط ،كما أنها ستشمل كل القطاعات، باستثناء بعض المؤسسات الاستراتيجية كمؤسسة سوناطراك، مؤسسة النقل البحري للغاز والمنتجات البترولية ،وكل المؤسسات البنكية[5]، بينما لم يستثني الأمر 01-04 أي قطاع و اعتبر جميع المؤسسات العمومية مؤهلة للخوصصة مهما كان أدائها الاقتصادي .

اشترط لتطبيق عملية تحويل الملكية ضرورة تحقيق عدة شروط تمثلت أساسا فيما يلي:

- ✓ مراعاة الكفاءة الاقتصادية ،حيث اشترط الأمر 95-22 أن الخوصصة لن تتم إلا إذا كان الهدف منها تحديث المؤسسة.
- ✓ مراعاة الأهداف الاجتماعية، المتمثلة أساسا في الحفاظ على كل العمالة أو جزء منها على الأقل لمدة 5 سنوات، و في هذا الإطار منح القانون إمكانية مساهمة العمال في رأس المال، شرط أن لا تتعدى نسبة مساهمته 10%[6] ، كما منحت لهم تخفيضات بنسبة 20 % من قيم الأسهم[7]،و خفضت إلى نسبة 15 %في سنة 2001[8].

[1] الأمر 95 -22 الصادر في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية .
[2] المادة 2 من الأمر 95-22 .
[3] بن دعيدة عبد الله ، **التجربة الجزائرية في الاصلاحات الاقتصادية** ، مداخلة في الملتقى الوطني للدراسات و التحاليل الخاصة بالتخطيط مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1999 ، ،ص347.
[4] المادة 3 من الأمر 95-22 الصادر في 26 أوت 1995 ، المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية.
[5] المادة 4 من الأمر 95-22
[6] المادة 36 من الأمر 95-22
[7] المادة 37 من الأمر 95-22.
[8] المادة39 من الأمر 01-04 ، الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم و تسيير و خوصصة المؤسسات العمومية.

- ✓ الحفاظ على نشاط المؤسسة، بهدف الحفاظ على أداة الإنتاج التي اكتسبتها الجزائر عبر سنوات طويلة ، و تمكين العمال على التأقلم مع الظروف الجديدة لسوق العمل .
- ✓ إتمام البيع و التحويل وفقا للشروط المحددة قانونا، و يتم ذلك باللجوء إلى السوق المالي أو عن طريق عقود البيع بالتراضي.

تم وضع أو برنامج للخوصصة سنة 1996 بالتعاون مع البنك العالمي بعد تجميع المؤسسات العمومية الاقتصادية في 11 شركة قابضة قطاعية (بعد حل صناديق المساهمة) و5 شركات قابضة جهوية في سنة 1997 تجمع المؤسسات المحلية ،و يتولى المجلس الوطني لمساهمات الدولة توجيه تلك الشركات و تسيير مساهمات الدولة ،و في هذا المجال يرى **بن دعيدة** أن تلك الإجراءات ،ما هي إلا تغيير لتسمية صناديق المساهمة ،كما أنها أدت إلى نشأة تداخل المهام بين عدة سلطات[1]. ومع نهاية سنة 1996 تمت تصفية 826 مؤسسة، منها 464 بيعت لصالح العمال، أما الشركات الكبرى التي يزيد عددها عن 400 شركة ، فلقد تم الإبقاء عليها بعد إعادة هيكلتها ماليا ،و في نهاية سنة 1997 ، تم تصفية 76 شركة منها و كانت معظمها من قطاع البناء و الإنجاز ،أما برنامج الخوصصة لسنة 1997 فقد تضمن 250 شركة كبرى تساهم بنسبة 30 % من إجمالي اليد العاملة في القطاع العام[2].

وتواصلت عملية خوصصة المؤسسة العمومية بوتيرة ضعيفة بعد سنة 1998 و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى الوضعية الصعبة لتلك المؤسسة و خاصة التقادم التقني لمعداتها فمن بين 1.112 مؤسسة قابلة للخوصصة في سنة 2003 أكدت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار ،أن 731 مؤسسة منها في وضعية صعبة ،كما يمكن إرجاع أسباب ضعف العملية إلى صعوبة تقييم المؤسسة بغرض الخوصصة، وتدخل بعض الأطراف لحماية مصالح العمال حتى وإن كانت معدات المؤسسة لا تمكنها من ذلك[3]. أما برنامج الخوصصة لسنة 2005 فقد تضمن قائمة بـ942 مؤسسة تضم 1280 وحدة إلا أن العملية أيضا لم تتحقق كما كان ينتظر منها نظرا لكونها مست بالدرجة الأولى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية .

---

[1] بن دعيدة ع،مرجع سبق ذكره ،ص 361

[2] النشاشيبي ك .أ.و آخرون ،الجزائر ،**تحقيق الاستقرار و التحول إلى اقتصاد السوق**،صندوق النقد الدولي،واشنطن ،1998 ،ص133.

[3] SADIN .E ,**la privatisation des entreprises publiques en Algérie** ,objectifs modalités et enjeux ,O .P. U. Algérie , 2005 ,P 207.

4.3.2.1. تأهيل المؤسسة الاقتصادية :

اعتبرت التدابير المتعلقة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، بمثابة السياسة المساندة للأهداف المرجوة من طرف السلطات العمومية والمتعلقة أساسا بالتحرير الاقتصادي وإنشاء منطقة تبادل حر مع الإتحاد الأوربي بعد سنة 2017، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وعند تحقق تلك الأهداف تظهر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عاجزة عن مواكبة تلك التطورات و المنافسة مع مثيلتها الأجنبية ، خاصة بعد عمليات الخوصصة أين أصبحت معظم المؤسسات العاملة بالجزائر مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولهذا الغرض قامت السلطات العمومية بوضع برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ،يهدف إلى تحسين وترقية فعالية أدائها على مستوى منافسيها الرائدين في السوق المحلي أو الأجنبي[1]، كما يسعى برنامج التأهيل إلى تحديد المحيط الصناعي و التقني للمؤسسة الاقتصادية، تطوير كفاءة الأفراد، وتحسين طرق الإنتاج، واعتمدت الجزائر على عدة برامج للتأهيل كان أهمها :

1- **البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي:** تم وضع هذا البرنامج من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، و كلفت العديد من الهيئات بتنفيذه مثل:

- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI) و هي الهيئة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل، تقوم بعدة مهام كتحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل، والتنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، كما تتولى تطوير و ترقية برنامج التكوين للأفراد المعينين بالإشراف على برنامج التأهيل واقتراح التعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.
- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI):تتكون هذه اللجنة من عدة ممثلين من مختلف الوزارات كوزارة المالية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة التي يرأس وزيرها اللجنة التي تتولى وضع الشروط المتعلقة باستفادة المؤسسات من عملية التأهيل ودراسة الملفات المقدمة وتحديد المبالغ المخصصة لكل

[1] lamri A, **la mise a niveau ,revue des sciences commerciales et de gestion** , n 2 école supérieur de commerce, Alger , juillet 2003, P 41.

مؤسسة كما تقترح اللجنة كل إجراء من شأنه تحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية .

- صندوق ترقية التنافسية الصناعية :أنشأ الصندوق بموجب قانون المالية لسنة2000[1]، ويرأسه وزير الصناعة و إعادة الهيكلة ،و يتمثل نشاط الصندوق في تقديم الدعم المالي للمؤسسات و هيئات الدعم و المرافق، حيث تستفيد المؤسسات من دعمه بهدف تغطية جزء من التكاليف المخصصة لتقييم وضعيتها العامة ووضع مخطط التأهيل، كما تستفيد المؤسسة من دعم الصندوق لتمويل الاستثمارات المادية و المعنوية التي تدخل في إطار برنامج التمويل ، أما هيئات المرافق فيغطي الصندوق التكاليف التي تتحملها بهدف تطوير التنافسية الصناعية و المناطق الصناعية و مناطق النشاطات الكبرى و التكاليف المتعلقة بتحسين بيئة نشاط المؤسسة.

2-**برنامج MEDA:**هو عبارة عن برنامج ثنائي بين الجزائر و الاتحاد الأوربي لدعم المؤسسات الخاصة القائمة لمدة ثلاثة سنوات على الأقل والتي لا يقل عدد مستخدميها عن10 عمال و لا يزيد عن 250 عامل، مع اشتراط أن يكون نشاطها الصناعي في قطاع المواد الصيدلانية، المواد و الصناعات الغذائية و مواد البناء، كما اشترط البرنامج في المستفيد أن يكون جزائري الجنسية و يملك حصة 60 بالمائة من رأسمال المؤسسة[2]، يهدف البرنامج بدوره إلى ترقية محيط المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تحسين الظروف المالية و خلق التعاون المستمر بينها و بين مؤسسات التمويل.

3- **برنامج GTZ:** يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة جدا المنشأة من طرف هيئات دعم خلق المؤسسات في الجزائر و المؤسسات المتوسطة في قطاع صناعة الحديد و الصلب ، الصناعات الغذائية، الصناعات الكيميائية و الصيدلانية، صناعة مواد البناء، و بصفة عامة يهدف البرنامج إلى تعزيز روح المنافسة من خلال تكوين مستشارين في تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

حققت برامج التأهيل نتائج مهمة من حيث الأهداف و عدد المؤسسات المستفيدة منها، حيث أصبحت العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب اللجنة الأوربية تتمتع بتنافسية

[1]المادة92 من قانون المالية لسنة2000.

[2]Commission européenne , Note d'information sur le programme MEDA d'appu i aux PM,UGP,Avril2002,P6.

مرتفعة، إلا أنها كانت ضعيفة من حيث لالتزامات المالية بالمقارنة مع بعض الدول التي تتميز بقدرة كبيرة على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة كمصر المغرب و تونس.

نتيجة لضعف المبالغ المرصودة لتمويل برنامج التأهيل خلال الفترة 1995-2005، تم وضع برنامج موحد بين وزارة المؤسسات ووزارة الصناعة و إعادة الهيكلة في سنة 2009 لتأهيل المؤسسات الصناعية، كما تم إبرام اتفاق ثنائي بين الاتحاد الأوروبي والجزائر خصصت له 45 مليار أوروا للفترة 2008-2017 تاريخ إنشاء منطقة التبادل الحر بعد أن فشلت مساعي إنشاء تلك المنطقة مع مطلع سنة 2013، و تسعى تلك البرامج إلى ترقية المؤسسات بهدف التوصل إلى احترام المعايير الاقتصادية الدولية ومساعدتها على التكيف الشروط الجديدة للسوق هذه الأخيرة يرى العديد من مقيمي مشروع الاتفاق حول إنشاء منطقة تبادل حر، أن لها أثار سلبية كبيرة على الاقتصاد الجزائري و مؤسساته، نظرا لطبيعة الاختلاف التكنولوجي و المهارات الأوروبية و المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، و في هذا الإطار يرى BENTABET أن خلق منطقة التبادل الحر سوف تؤدي إلى تخفيض معدل نموا لاقتصاد الجزائري وتخفض من مستويات الدخل كما تؤثر على انصهارا لمؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الأوربية لأن المؤسسة الجزائرية نشأت في ظروف السياسات الحمائية و ضعف ضغوطات السوق.

و يتأثر معدل نمو الاقتصاد بفعل انخفاض الموارد الجبائية للميزانية العامة للدولة التي تساهم بنسبة 10% من ايرادات الخزينة العمومية أو ما يعادل 2.9 % من الناتج المحلي الإجمالي.

3.1.سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر :

تميزت سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بالعديد من المميزات التي أثرت بشكل مباشر على الأداء الاقتصادي لها، كما تميز موضوع التمويل بطرحه لإشكالية مستمرة و ذلك بسبب ضعف الخدمات المقدمة و محدودية تكييفه مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية، ومرت سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بمرحلتين أسياسيتين، أخذت كل مرحلة مضمونها من النهج الاقتصادي المتبع ،ففي المرحلة الأولى الممتدة من سنة 1962 إلى سنة1990 تميزت بتهميش دور مؤسسات التمويل، في حين أن عملية التمويل كنشاط حظيت بالأهمية البالغة نظرا لأن القرار المتعلق بالتمويل يتخذ بعيدا عن اهتمامات المؤسسة كما أن

الائتمان لم يكن يمنح حسب الفرص المتاحة لأن جميع المؤسسات تتحصل على التمويل اللازم مهما كانت وضعيتها المالية، و هذا بدوره ما أدى إلى ضعف النجاعة الاقتصادية للمؤسسات و تهميش دور المنظومة البنكية في ما يخص وظيفة التمويل.

أما المرحلة الثانية التي جسدها قانون النقد و العرض ، فلقد تميزت بصفة عامة بإقصاء عامل اللامبالاة بالوضعية المالية من طرف مؤسسات التمويل ،كما تميزت أيضا بالدور الفعال لتدخل الدولة من خلال إنشاء مؤسسات تفي بالحاجيات المالية للمؤسسة الاقتصادية، واللجوء إلى عمليات التطهير المالي للمؤسسات كسياسة لتمويل العجز الدائم، وتحويل الديون إلى قيم مالية و إنشاء مؤسسات أخرى تسعى إلى تقريب المؤسسة الاقتصادية من مؤسسات التمويل و بصفة عامة كانت ترمي تلك السياسة إلى تنويع مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية.

1.3.1.سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية قبل سنة 1990:

تميزت سياسة التمويل قبل سنة 1990، بتركيز القرارات المتعلقة بتمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية لدى المركز، بعيدا عن اهتمامات البنوك ، وذلك بهدف تركيز الرقابة و ترشيد استخدام الائتمان البنكي، وحتى القانون البنكي 86-12 الذي كان يسعى إلى إضفاء قواعد الربحية و المردودية على أداء البنوك لم يتمكن من إقصاء قواعد التسيير الاشتراكية و في هذا الاطار سنحاول إبراز التوجهات العامة المتعلقة بالجانب التمويلي للمؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من سنة 1962 إلى سنة 1990.

1.1.3.1.الإطار التنظيمي للتمويل في فترة الاقتصاد المخطط:

عرف التشريع المتعلق بتمويل الاقتصاد الوطني عدة تحولات و حالة من عدم الاستقرار خلال السنوات الأولى من الاستقلال ، و بعد استكمال السلطات العمومية لمراحل إنشاء الهياكل الوطنية للقطاع البنكي ، شرعت في وضع المخططات التنموية التي تضمن تحقيق التنمية و العدالة الاجتماعية من خلال خلق أكبر قدر ممكن من مناصب الشغل،
ولتحقيق وضمان التمويل للمخططات التنموية وضعت النظام البنكي تحت سلطة المركز، كما قامت السلطات العمومية بوضع القواعد المالية التي أجبرت من خلالها المؤسسات العمومية و البنوك على احترام مضمونها، و تتمثل تلك القواعد المالية في ما يأتي:[1]

[1] د. ياسين العايب ،**تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد2،جامعة قسنطينة،2012،ص68.

I. تعيين المحل الوحيد:

أجبرت جميع المؤسسات العمومية و الهيئات ذات الطابع التجاري و الصناعي على تركيز حساباتها(حساب الاستغلال و حساب الاستثمار) لدى بنك تجاري واحد و هو البنك المتخصص في تمويل القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسة ،وجميع عملياتها يجب أن تتم من خلاله وتهدف هذه القاعدة إلى إحكام رقابة المركز على التدفقات النقدية للمؤسسة و متابعة وضعيتها المالية عن قرب من جهة وإقصاء المنافسة بين البنوك من جهة ثانية. ما يلاحظ من خلال هذه القاعدة أنها تخدم الأهداف التي كان المركز يسعى إلى تحقيقها و هي الحفاظ على الملكية، الإنتاج التوزيع التسيير الرقابة و كذا إقصاء المنافسة، إلا أنها تتضمن على خطر تركيز استخدامات البنك في قطاع واحد.

II. منع الائتمان ما بين المؤسسات:

في إطار تركيز حسابات المؤسسة لدى بنك واحد فقد أجبرت جميع المؤسسات العمومية على عدم الاقراض و الاقتراض في ما بينها ، و كان الهدف من هذه القاعدة هو التمكن من تقدير الاحتياجات المالية الفعلية لكل مؤسسة، إلا أن هذه القاعدة أدت إلى توقف الدفع و التسوية ما بين المؤسسات ، مما أدى إلى تجاوز مسحوبات المؤسسات لأرصدتها الدائنة لدى البنوك.

III. تعريف نمط التمويل

تم تعريف نمط التمويل من خلال المرسوم 70-93 الصادر في 31 ديسمبر 1970 المتعلق بقانون المالية لسنة 1971،و من خلاله تم تحديد المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليها بهدف تلبية احتياجاتها إلى الأموال ، و المتمثلة في ما يلي:

- المساهمات اخارجية التي تعقدها الخزينة العمومية أو المؤسسات أو البنوك الأولية.
- الاعتمادات طويلة الأجل الممنوحة من موارد الارادات الجبائية التي تجمعها الخزينة على يد المؤسسات المالية المتخصصة.
- القروض المتوسطة و طويلة الأجل القابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.

ما يلاحظ من خلال هذا المرسوم أنه قد استبعد إمكانية لجوء المؤسسة للموارد الذاتية كآلية للتمويل.

IV. منع التمويل الذاتي

أجبرت جميع المؤسسات من خلال هذه القاعدة على إيداع أرباحها في حساب مجمد لدى الخزينة العمومية، و تحولت تلك المبالغ المودعة و المجمد في سنة 1971،إلى سندات تجهيز تنتج فائدة سنوية ثابتة قدرها 5 % . و كان الهدف من منع التمويل الذاتي يتمثل في إبعاد المؤسسة من الخوض في المشاريع غير المخطط لها من طرف المركز، وتعزيز دور الدولة في جمع الادخار طويل الاجل ، إلا أنها أدت إلى تعقيد عملية تسيير المؤسسات بفعل إقصاء الاستقلالية المالية و هو ما أدى بالسلطات العمومية إلى تدارك الوضع في سنة 1973 ،عندما سمحت للمؤسسة من استخدام أرباحها في تجديد الاستثمارات، كما عمقت من إمكانية لجوئها لمصادرها الذاتية في سنة 1976،عندما سمحت لها أن تستخدمها في تمويل استثمارات التوسع ، و في ما يتعلق بهذه الأخيرة قامت الدولة بمنح تحفيز إضافي في سنة 1978، يتمثل في تخفيض الضريبة على أرباح الشركات إلى 40% في حالة استخدام الأرباح في نفس السنة التي تحققت فيها ، إلا إن المتتبع للتنظيم الاشتراكي و تطور تسيير مؤسساته يلاحظ أن الادارة غالبا ما تبتعد عن أخذ المبادرة ،و هو ما أدى إلى عدم فعالية هذا الإجراء .

V. تقسيم المهام :

تم توزيع المهام المتعلقة بتمويل استثمارات المؤسسات العمومية وتحقيقها بين كتابة الدولة للتخطيط ووزارة المالية مما أدى إلى ظهور تثاقل إداري في تمويل المشاريع، كما أن دور البنوك في تمويل الاستثمارات قد همش لأن القرار يتخذ بعيدا عن اهتماماتها ،وعليه فلقد اقتصر دورها على التسجيل المحاسبي للتدفقات النقدية المتأتية من البنك الجزائري للتنمية والممنوحة للمؤسسات المستفيدة، أما في ما يتعلق بالقروض قصيرة الأجل فيمكن لها أن تمنحها دون أن تمر على تلك الدائرة.

VI. قاعدة القرض المسترجع

تم اقرار تمويل الاستثمارات المخططة من خلال القروض المسترجعة ابتداء من سنة 1971،و هي عبارة عن قروض يتم منحها سواء من طرف المؤسسات المالية المحلية أو الأجنبية، شرط الحصول على الموافقة المسبقة لوزارة المالية في هذه الحالة، كما تم التمييز بين المشاريع الممولة من طرف الدولة و بين المشاريع التي تتكفل المؤسسات بتحقيقها

وتمويلها وتم تأسيس هذه القاعدة بهدف إضفاء منطق الرشادة في استعمال القروض البنكية المخصصة لتمويل الاستثمارات المخططة فإلزام المؤسسة بضرورة الوفاء بديونها تجاه البنوك (البنك الجزائري للتنمية إذا تعلق الأمر بقروض الاستثمار و إحدى البنوك التجارية بالنسبة لقروض الاستغلال) يمكن السلطات العمومية من الحكم على الوضعية المالية لمختلف المؤسسات ،كما يؤدي بالمؤسسة إلى تبني مبدأ التسيير الصارم وتحمل مختلف المخاطر.

أسست قاعدة القرض المسترجع نظرا لتخصيص الدولة مبالغ ضخمة في المخططين الرباعي الأول و الثاني ،و لإنجاع تلك العملية كان من الضروري عليها، تحسيس المؤسسات العمومية بتحقيق مرد ودية مقبولة للمشاريع المخططة ، حتى تتمكن من استرجاع الأموال المقترضة.

وعلى الرغم من إقرار قاعدة القرض المسترجع إلا أن المؤسسات قد تراكمت ديونها على البنوك ، و هو ما أدى إلى إدخال إصلاحات جديدة في سنة 1978 بهدف استرجاع

القروض التي حل آجال استحقاقها و لم تسدد ومع ذلك فقد بلغ حجم تلك الديون في نهاية سنة 1981 مبلغ 125.240 مليون دينار،ولم يتمكن المؤسسات من الوفاء إلا مبلغ 378 مليون دينار و بلغت نسبة تسديد الديون المحلية 3%، ونسبة 0.3% من الديون الأجنبية ، و تسبب ذلك في سيطرة القروض البنكية على الهيكل المالي للمؤسسات العمومية، مما استدعى تدخل الدولة من جديد، من خلال قيامها بمسح الديون المترتبة على مؤسسات القطاع العام بعد اتمام عمليات إعادة الهيكلة العضوية ، و يعتبر هذا الاجراء منطقي ،لأن إقرار قاعدة القرض المسترجع دون دراسة إمكانيات المؤسسة و إشراكها في اتخاذ القرار المتعلق بالاستثمار والتمويل في ظل تدهور الوضعية المالية و ضعف المر دودية ، لن يساعد على تحقيق تلك المساعي فالمؤسسات العمومية كانت تتولى تمويل الاستثمارات المخطط لها على مستوى مركزي دون الأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحقيق ما خطط له، فنتج عن ذلك علاقة خطية بين تطور حجم الاستثمارات المحققة و زيادة الاختلال المالي و لم يتم تدارك هذه الاشكالية في اصلاحات 1986 من خلال القانون البنكي 86-12 [1]، الذي ركز على ضرورة متابعة المنظومة البنكية للقروض التي تمنحها والوضعية المالية للمؤسسات، من خلال اتخاذ التدابير اللازمة التي تضمن استرجاع القرض [2]، إلا أن القانون بدوره قد احتفظ بمصطلح التخطيط

[1] القانون 86-12،الصادر في 19 أوت 1986 ،المتعلق بنظام البنوك و القرض.
[2] المادة 11 من القانون 86-12

المسبق لكل نشاط بنكي[1]،وفي هذا الإطار لا يجب أن تخرج مهام المنظومة البنكية عن إطار ما يقره المخطط الوطني للقرض[2].

2.1.3.1. دور الخزينة العمومية و تنظيم نمط الاكتتاب[3]:

أجبرت الخزينة العمومية خلال السنوات الأولى من الاستقلال ، مختلف المؤسسات والتعاونيات الجزائرية على إيداع نسبة 30% من المبالغ المحتفظ بها لدى البنوك، في حساب مجمد لديها دون أن تتعهد بدفع فوائد عنها ،و في مقابل ذلك يستفيد المودعين من مساعدات مالية من الحكومة ، و في سنة 1965 تم تخفيض نسبة الايداع إلى 15% و تحويل أرباحها إلى الخزينة العمومية[4]،و كان ذلك الإجراء نتيجة لتطور مهام الخزينة العمومية التي أصبحت تعتبر كصندوق للودائع و مقرض رئيسي للاقتصاد ،حيث كانت تساهم بنسبة 50 %من التمويل سواء كان مباشرا للاقتصاد أو عن طريق ما تقدمه للبنك الجزائري للتنمية، و تحولت تلك الإيداعات سنة 1970 إلى سندات تجهيز.

تم إقرار الاكتتاب الاجباري في سندات الخزينة منذ سنة 1962، بهدف مواجهة إشكالية رفض البنوك الأجنبية لتمويل التنمية في الجزائر ،وفي سنة 1970،وبهدف مواجهة كثرة الاحتجاجات إلى الأموال الموجهة لتمويل الاستثمارات المخططة، قامت الخزينة بإعادة تنظيم المكتتبين ،مدة الاكتتاب ومعدلات الفائدة، ومرت عملية الاكتتاب الإجباري خلال الفترة 1962–1990 بخمسة مراحل أساسية هي :

1.**الفترة 1962–1970:** وضعت الخزينة العمومية –للاكتتاب –خلال هذه الفترة، سندات مدة استحقاقها ثلاثة سنوات ،و أجبرت البنوك و بعض المؤسسات المالية كصناديق المعاشات على شراءها نظير دفعها لعائد ثابت تراوح بين 2.75 % و 3.25%.

2.**الفترة 1971–1973:** في هذه المرحلة تحولت تسمية سندات الخزينة إلى سندات التجهيز دلالة منها على توجيهها لتمويل الاستثمارات المخططة التي تضاعفت قيمتها ابتداءا من المخطط الرباعي الاول ، كما تغيرت دائرة الوسطاء الماليين المكتتبين ،حيث تم اعفاء البنوك

[1] المادة 10 من القانون 86-12
[2] المادة 26 من القانون 86-12
[3] د. ياسين العايب ،**تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**مرجع سبق ذكره،ص69.
[4] بخزاري.ف **تقنيات و سياسات التسيير المصرفي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 88.

التجارية ، و تعميق عملية الاكتتاب لتشمل كل المؤسسات المالية الأخرى و مختلف المؤسسات و الهيئات ذات الطابع التجاري و الصناعي.

و لقد تم إعفاء البنوك التجارية من هذا الأجراء نظرا لكثرة اهتماماتها ،خاصة الرقابة على الوحدات الإنتاجية و تتبع الوضعية المالية لمختلف المؤسسات ،أما معدل الفائدة المطبق خلال هذه المرحلة فقد تم تثبيته عند 5% سنويا.

3.**الفترة 1974–1976**: تميزت هذه المرحلة بزيادة مدة الاكتتاب إلى 10 سنوات، ورفع معدل الفائدة إلى حدود 6% ،مع الحفاظ على مختلف الوسطاء في دائرة الاكتتاب.

4.**الفترة 1976–1979**: قامت الخزينة العمومية بزيادة فترة الاستحقاق إلى 15 سنة ورفع معدل الفائدة إلى 7.5% ،و ذلك بهدف التحكم في زيادة نفقات الخزينة نتيجة لزيادة نسبة التوسع في الاستثمارات .

5.**الفترة 1979–1990**: تعمقت دائرة المكتتبين خلال هذه المرحلة لتشمل الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ،لمدة ادناها 5 سنوات و بمعدل فائدة 7% ، كما تم إعادة فرض الاكتتاب الاجباري على البنوك بما قيمته 5% من إجمالي الودائع المحصلة من الجمهور ،وذلك بمعدل فائدة 5% على السندات ذات فترة الاستحقاق ثلاثة سنوات ،مع منح امتياز تحفيزي بنسبة 0.5% سنويا عن كل سنة بعد السنة الثالثة إلى غاية 10 سنوات .

نتج عن فرض الاكتتاب الإجباري تحقيق الخزينة لفائض خلال الفترة 1979–1981 بقيمة 66 مليار دينار ،أما خلال سنة 1985 و بعد تفاقم أزمة المديونية الناتجة عن تراجع عائدات النفط فزادت مديونية الخزينة تجاه البنوك التجارية ،حيث قدرت بما يزيد عن6.68 مليار دينار و 20.9 مليار دينار تجاه المؤسسات الاقتصادية[1]، و ذلك بعد إتمام عمليات إعادة الهيكلة المالية التي تمثلت في الوفاء بكافة ديون هذه الأخيرة تجاه البنوك تحت شعار حسن نية الدولة ، أما في نهاية سنة 1989 فقد قدرت ديون الخزينة العمومية تجاه البنوك بمبلغ مليار دج[2].

[1] SAKER A**, étude du circuit monétaire du trésor** , in monnaie crédit et financement en Algérie ,document du CREAD ,avril1987, P 125

[2] بن دعيدة ع، **التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ،ص421

امتد الاكتتاب الإجباري المفروض من طرف الخزينة العمومية إلى سنة 1990، تاريخ إبعاد الخزينة العمومية من أعمال الوساطة ،و أصبح البنك المركزي المسئول عن تداول القيم قصيرة الأجل المصدرة من طرف الخزينة العمومية أما القيم متوسطة و طويلة الأجل فيتم تداولها في سوق القيم المنقولة.

3.1.3.1. تأطير دور القطاع البنكي :

انصب اهتمام السلطات العمومية خلال السنوات الأولى من الاستقلال إلى استكمال مراحل الاستقلال السياسي و تم ذلك من خلال إنشاء هياكل النظام البنكي برؤوس اموال ترجع ملكيتها للدولة، و بعد ان عجزت عن إرغام البنوك الأجنبية على تمويل التنمية في الجزائر و بهدف تخفيف العبء عن البنك المركزي في التمويل المباشر للاقتصاد ،قامت السلطات العمومية بتأميم المؤسسات البنكية الأجنبية في جوان 1966.

توجهت سياسة الدولة بعد شروعها في وضع المخططات التنموية إلى التركيز على توجيه النشاط البنكي ، أين قامت بوضع البنك الجزائري للتنمية تحت وصاية وزارة المالية مباشرة ،أما البنوك التجارية فقد قامت بتوجيه نشاطها و اهداف السياسة الاقتصادية العامة للدولة و في هذا الإطار تم تحديد مهامها ، إقرار آلية القرض المسترجع و تحديد مختلف الشروط البنكية .

1.3.1.3.1.مهام البنوك التجارية :

إلى جانب المهام التقليدية للبنوك التجارية، أسندت لها السلطات العمومية مع مطلع عشرية السبعينيات مهمة الرقابة المالية على المؤسسات العمومية والتعاونيات الفلاحية، حيث انصبت تلك العملية على ما يلي:

-مراقبة العمليات الجارية للمؤسسات العمومية ، و تمت هذه الرقابة عن طريق حساباتها الجارية لدى البنك المتخصص في تمويلها ، و ما سهل عليها القيام بتلك العملية هو فرض قاعدة التوطين الإجباري لجميع حسابات المؤسسات (حسابي الاستغلال و الاستثمار)، و منع الائتمان فيما بينها هذا الأخير كان بمثابة آلية لتشجيع الائتمان البنكي و من ثم تمكن المركز من تقدير الاحتياجات الفعلية لكل المؤسسات على مستوى كل بنك ، ثم على مستوى النظام البنكي ككل.

–مراقبة تسيير نتائج المؤسسات و مستوى تقدم المشاريع المخططة ،و تمت هذه العملية من خلال التخطيط المالي للحجم الإجمالي للائتمان البنكي الممنوح عن طريق التفاوض بين كل مؤسسة وبنكها حول خطة التمويل السنوية .

تميزت عمليات الرقابة المطبقة من طرف النظام البنكي على المؤسسات الاقتصادية العمومية بنقض الفعالية ،و يرجع ذلك بالدرجة الأولى لكثرة التعقيدات الروتينية التي تمر بها عملية منح الائتمان، وغياب الدقة في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسات، بسبب عدم ربط عملية منح الائتمان بالمرد ودية، وتوحيد مختلف الشروط البنكية على مختلف المؤسسات التي تطلب الائتمان البنكي.

2.3.1.3.1.الشروط البنكية :

همش دور البنوك التجارية في ظل الاقتصاد المخطط، كون مختلف القرارات تتخذ في المركز بعيدا عن اهتماماتها ،واقتصر دورها على التسجيل المحاسبي للتدفقات المتأتية من البنك الجزائري للتنمية و الممنوحة للمؤسسات العمومية ،فكانت بذلك مجبرة على تطبيق ما يتم إملاءه من المركز ،فأصبحت كصندوق بسيط للتمويل قصير الأجل ،دون أن تكون لها سلطة المفاضلة بين المشاريع ووضع الشروط البنكية التي تضمن لها الربحية دون المساس بشرط المخاطرة كما هو معمول به حاليا ،فالبنوك التجارية لا يمكن لها رفض منح الائتمان، أو التوقف عن تمويل النشاط الاستغلالي للمؤسسات مهما كانت و وضعيتها .

ويؤكد في هذا الإطار Benmansour [1]، أن نشاط البنوك التجارية المملى عليها من طرف المركز شمل إجبارها حتى على دفع أجور العمال ، خدمات الديون الخارجية و الديون الجبائية تجاه مصلحة الضرائب.

على أساس اعتبار أن دور البنوك التجارية قد تم تقييده من طرف المركز ، فإن الشروط البنكية المتمثلة في أسعار الفائدة الدائنة و المدينة قد تم تحديدها هي الأخرى من طرف المركز ،مما أدى إلى إبطال مفعولها في تسيير الطلب على الائتمان ،كما أنها لم تعكس الطلب الفعلي و تكلفته الحقيقية ،هذه الأخيرة ظلت سالبة حتى سنة 1996.

[1] BENMANSOUR M**. perspectives pour la réforme du système bancaire**, in l'entreprise et la banque dans les mutations économiques en Algérie, ouvrage collectif OPU, Alger, 1994,P92.

كانت معدلات الفائدة غير محفزة على الادخار ،أين ظلت مثبتة في حدود 4.12%[1]، إلى غاية سنة 1983 أين تم رفعها إلى نسبة 5% بهدف تشجيع الادخار بعد تدهور مؤشرات الاقتصاد الكلي الناتجة عن تفاقم أزمة عائدات النفط ،أما سعر الفائدة المطبق على الائتمان البنكي فلم يتم توحيده على مختلف القطاعات ،ففي القطاع الفلاحي حدد سعر الفائدة على الائتمان قصير الأجل بنسبة 4.5% في سنة 1972،ثم خفض إلى نسبة 4% سنة 1974، في حين ارتفع السعر في القطاع الصناعي إلى 6% بعد أن كان في حدود نسبة 5%[2]،وبقيت تلك المعدلات دون تغيير حتى سنة 1980 ،التي شهدت مراجعة لمختلف المعدلات ،كانت أهمها تخفيض سعر الفائدة على الائتمان طويل الاجل إلى نسبة 2.5% وذلك بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج الصناعي ثم تم رفعها إلى نسبة 5% خلال الفترة 1986–1989، و بعد صدور قانون التحرير التدريجي للأسعار ارتفعت إلى نسبة 10.5% في سنة 1991.

3.3.1.3.1.التمويل البنكي للاقتصاد:

مع تبني نظام التخطيط ،وضع النظام البنكي في مركز اهتمام القائمين على البلاد من أجل توفير السيولة اللازمة لتحقيق المشاريع الاستثمارية ،وكل مؤسسة ترغب في الحصول على الائتمان البنكي تضع المشروع لدى الوزارة الوصية و في حالة حصولها على الموافقة يتم تحويل الملف آليا إلى كتابة الدولة للتخطيط لدراسة مرد وديته الاجتماعية والمالية ومدى تأثيره على التنمية ،كما تقوم بالتنسيق مع وزارة المالية و البنك الجزائري للتنمية ، لتحضير برنامجا للتمويل ، إذا تعلق الأمر بقروض الاستثمار أما إذا تعلق الأمر بقروض الاستغلال فتقوم بها البنوك التجارية بنفسها ،بعد أنتقدم لها المؤسسة العمومية مخططا تبرز فيه احتياجاتها إلى الأموال.

تعد الخطط المجمعة على مستوى كل بنك و من ثم على مستوى النظام البنكي ككل، بمثابة الآلية التي يتم من خلالها تحضير المخطط الوطني للائتمان البنكي و مجموع الطلبات السنوية على الائتمان التي تظهر على مستوى خطط التمويل التقديرية تأتي مفصلة حسب كل باب (استغلال، استثمار) كما تأتي مفصلة إلى أربعة ثلاثيات مع تقسيم اعتمادات الثلاثي الأول إلى اعتمادات شهرية ،و تم اعتماد مخططات التمويل التقديرية في ماي 1971،ويحق للبنوك أن

[1] د. ياسين العايب ،**تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**مرجع سبق ذكره،ص70.
[2] Goumiri M ,l'offre de monnaie en Algérie, Enag ,Alger,1993,P96-98.

تعدل هيكل و قيمة الاعتمادات التي تظهر في المخطط ،إلا أن هذه الآلية المعتمدة في تقسيم الائتمان البنكي ،أظهرت قصورها لأنها أظهرت فروقا كبيرة بين المخطط التقديري و المخطط الفعلي للائتمان ، و ذلك بسبب إلغاء القيود المفروضة على الخزينة العمومية التي أصبحت تلجأ إلى البنك المركزي وتطلب منه تسبيقات كلما دعت الضرورة إلى ذلك ،وتتمثل تلك الضرورة في الوفاء باحتياجات المؤسسات العمومية حتى وإن زادت على المبالغ المثبتة في المخطط التقديري ، بينما المؤسسات الخاصة فقد كانت مقصاة من التمويل البنكي، سواء بالنسبة للاستغلال أو الاستثمار ،و يرجع ذلك حسب BENISSAD [1]، إلى عدة عوامل كعدم قدرتها على توفير الوثائق المحاسبية و شبه المحاسبية ،و ضعف قدرتها على منافسة القطاع العمومي الذي يتمتع بحق الأفضلية في الحصول على الائتمان البنكي.

تتمثل قروض الاستثمار في القروض متوسطة و طويلة الأجل القابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي ، و هي قروض مضمونة بحسن نية الدولة ،و في سنة 1978 لوحظ أن المؤسسات العمومية غير قادرة على الوفاء بهذا النوع من القروض ،و كان من بين الأسباب في ذلك يرجع إلى عدم كفاية المدة على تحقيق الفوائض التي تضمن استرجاع القرض ،فتم إلغائها و أصبحت قروض الاستثمار تتشكل من القروض طويلة الأجل فحسب ،فانخفضت نسبتها إلى إجمالي القروض حيث سجلت نسبة 26.5 % سنة 1980،في حين سجلت نسبتها 45% من اجمالي القروض خلال عشرية السبعينات و تعكس تلك الزيادة في النسبة ،الموجة التصنيعية الهامة التي انطلقت مع بداية المخطط الرباعي الأول[2].

أما قروض الاستغلال فقد تمثلت أساسا في عمليات السحب على المكشوف، التي سيطرت على التمويل قصير الأجل ،و طرحت عدة مشاكل تمثلت أهمها في إضعاف الوساطة البنكية واكتساب ذهنية من طرف المؤسسات اعتبرت المكشوف كرأس مال عامل لديها، نظرا لتلبية احتياجاتها إليه بسهولة و ذلك نتيجة لتدخل الخزينة العمومية من خلال الضمانات التي تقدمها للبنوك ،و الشكل البياني التالي يبين نسبة تطور حجم قروض الاستغلال إلى إجمالي القروض المقدمة إلى الاقتصاد خلال الفترة 1969-1990.[3]

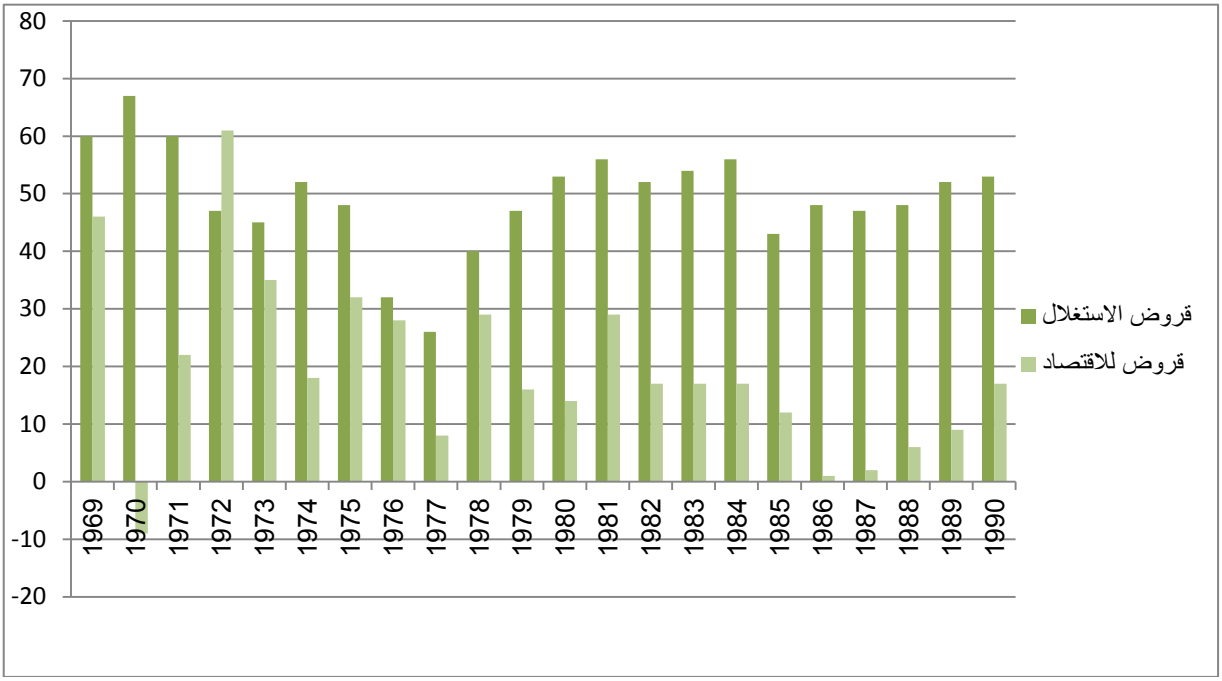
---

[1] BENISSAD M.E, **micro-entreprises et cadre institutionnel en Algérie**, document de travail no. 85, OCDE, Mars 1993,p20.

[2] RAHIEL H, **le financement par le système bancaire**, in monnaie crédit et financement en Algérie ,document du CREAD ,AVRIL 2007,p 261.

[3] د. ياسين العايب ،**تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**،مرجع سبق ذكره،ص71.

شكل رقم 01: تطور نسبة القروض الممنوحة للاقتصاد و نسبة قروض الاستغلال إليها (بالمائة)



المصدر : د. ياسين العايب ،تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. مرجع سبق ذكره،ص71.

ما يلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه ،أن القروض الممنوحة للاقتصاد تتشكل أساسا من قروض الاستغلال، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى الدور الفعال الذي لعبته الخزينة العمومية في تكوين رأس مال الثابت للمؤسسات العمومية ،كما يلاحظ من خلال الشكل أن قروض الاستغلال قبل سنة 1970،كان يعتمد عليها بنسبة 60% من إجمالي القروض الممنوحة للاقتصاد ثم تراجعت نسبتها بعد المخطط الرباعي الأول،حيث سجلت نسبة 26% و بعد إلغاء القروض المتوسطة أصبحت تشكل في المتوسط نسبة 55% .

لعب القطاع البنكي دورا هاما في الوقوف أمام أزمة ندرة الأموال، والجدير بالاهتمام هو الدور الحيوي الذي لعبه البنك المركزي خاصة خلال السنوات الأولى من الاستقلال والجدول التالي يبين تطور القروض الممنوحة للاقتصاد خلال الفترة الممتدة من سنة 1964 إلى سنة 1990:

جدول رقم01:تطور القروض الممنوحة للاقتصاد خلال الفترة الممتدة من1964-1990

(مليون دينار)

السنـــة	**1964**	**1965**	**1966**	**1967**	**1968**	**1969**	**1970**	**1971**	**1972**
قروض للاقتصاد	2454	3119	2901	3467	5090	7429	6925	8429	13611
البنك المركزي	582	1246	989	704	593	524	336	342	351
البنوك التجارية	1872	1873	1912	2763	4497	6905	6589	8087	13260
نسبة مساهمة البنك المركزي%	23.7	39.9	34.1	20.3	11.7	7.1	4.9	4.1	2.6
السنـــة	**1973**	**1974**	**1975**	**1976**	**1977**	**1978**	**1979**	**1980**	**1981**
قروض للاقتصاد	18469	21850	29009	37253	40108	51664	59990	68530	88539
البنك المركزي	338	335	335	335	335	335	335	335	335
البنوك التجارية	18131	21515	28674	36918	39773	51329	59655	68195	88204
نسبة مساهمة البنك المركزي	1.8	1.5	1.2	0.9	0.8	0.6	0.6	0.5	0.4
السنـــة	**1982**	**1983**	**1984**	**1985**	**1986**	**1987**	**1988**	**1989**	**1990**
قروض للاقتصاد	112817	132968	156031	174614	176922	180608	191993	209387	246979
البنك المركزي	335	335	335	83	83	83	83	83	0
البنوك التجارية	112482	132633	155696	174531	176839	180525	191910	209304	246979

نسبة مساهمة البنك المركزي%	0.30	0.25	0.21	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.00

Source :bulletin statistique de la banque d'Algérie ,2009

يبرز من خلال الجدول أن البنك المركزي قد تحول خلال السنوات الأولى من الاستقلال إلى بنك تجاري ،وذلك من خلال مساهمته في تقديم قروض مباشرة للاقتصاد، وذلك لمواجهة إشكالية تعارض الأهداف بين السلطات العمومية والنظام البنكي الموطن من قبل فرنسا في الجزائر ،حيث أن هذا الأخير كان يهدف إلى تحقيق الربحية دون الاعتبار بمساعي السلطات العمومية إلى تحقيق التنمية و تخفيض معاناة الشعب الجزائري، فكانت مساهمته قبل سنة 1968 أكثر من 11% ثم انخفضت مساهمته في التمويل المباشر بعد انطلاق عملية التأميم خاصة بعد إنشاء البنك الوطني الجزائري الذي ساهم في تخفيض العبء عليه في تمويل القطاع الفلاحي.

شهدت نسبة مساهمة البنك المركزي في التمويل المباشر للاقتصاد تناقصا بمعدل متزايد و ذلك بسبب تثبيت تدخله في التمويل المباشر بمبلغ 335 مليون دينار في سنة 1974، ثم بمبلغ 83 مليون دينار في سنة 1985،إلى استعداد دوره كبنك يمثل السلطة النقدية بموجب قانون النقد و القرض في سنة 1990.

2.3.1.سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية بعد سنة 1990:

كرس قانون النقد و القرض الصادر في 14 أفريل 1990 فكر منح الائتمان حسب الفرص المتاحة ، و ضرورة العمل بمبادئ الربحية و المر دودية ،محاولة منعه لتغيير ذهنية المؤسسة الاقتصادية في اعتبار المؤسسة البنكية كمصدر غير منته من السيولة، وعلى هذا الأساس فقد ارتكزت سياسة التمويل على تدخل الدولة عن طريق العديد من الإجراءات بهدف تكييف المحيط المالي للمؤسسة مع المحيط المالي الجديد الذي أصبح يتميز باحتدام المنافسة، والمناداة بالسياسة الرامية إلى التحرير الاقتصادي وإلغاء السياسات الحمائية.

1.2.3.1.إصلاح المنظومة المصرفية و تحسين العلاقة بين المؤسسة و البنك:

ساهم إصلاح النظام البنكي في إقصاء قواعد التسيير السابقة التي تجاوزها الزمن نظرا لارتكازها على تدخل المركز في إملاء مختلف الشروط المتعلقة بالنشاط البنكي،وعد قانون النقد والقرض المحرك الأساسي لجعل النظام البنكي يعمل وفق قواعد السوق وتكريس مبادئه التي برزت بعد فصل الملكية عن الادارة في مختلف المؤسسات العمومية سنة 1988،و إصدار قانون التحرير التدريجي للأسعار سنة 1989،بما في ذلك سعر الصرف ،الذي نتج عنه تخصيص الدولة لمبالغ ضخمة لمواجهة الخسائر المترتبة عنه و المتحملة من طرف المؤسسات الاقتصادية .كما اعتبر قانون النقد و القرض بمثابة الأداة التي تخدم توجه الدولة في تحسين المحيط المالي للمؤسسة الاقتصادية و تحسين العلاقة بينها و بين مؤسسات التمويل، التي لم تعد كأداة للتمويل المستمر للاختلال المالي للمؤسسة ،و من هنا ركز قانون النقد و القرض على ما يلي:

1.1.2.3.1.إنشاء سلطة نقدية وحيدة و مستقلة:

كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة، فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، والخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها، وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، والبنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود. ولذلك جاء قانون النقد والقرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية، وتنصيب مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية :

. وحيدة، لضمان انسجام السياسة النقدية.

. مستقلة، لضمان تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية.

. وموجودة في الدائرة النقدية لضمان التحكم في إدارة النقد وتفادي التناقضات بين الأهداف النقدية.

2.1.2.3.1.رد الاعتبار للبنك المركزي :

إن نظام التمويل المعتمد قبل الاصلاحات الذي يتبع أسلوبا مركزيا في تخصيص الموارد جعل من البنك المركزي الجزائري قاعدة خلفية لإمداد الخزينة بالنقود لتمويل الاستثمارات المسجلة في الخطة مما تسبب في فقدانه لدوره كمركزا فعليا لإحداث العملة والقرض وعدم تمكنه من الاشراف الحقيقي على إدارة السياسة النقدية وتسيير نظام التمويل . وفي ظل هذه الأوضاع لم يكن بمقدور البنك المركزي أن يلعب دورا حاسما في ضبط الأمور لأنه لا يملك الوسائل القانونية لذلك , فكان واجبا أن يعاد الاعتبار للبنك المركزي من خلال قانون النقد والقرض لتسيير وتوجيه السياسة النقدية داخل المنظومة الكلية للسياسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية . وفعلا بمجيء هذا القانون أسترد البنك المركزي دوره كمركز لنظام التمويل بعدما كانت الخزينة تقوم بهذا الدور مما سهل في بلورة الاتجاه الجديد لدور نظام التمويل ومستقبله . وإلى جانب المهام التقليدية التي يتكفل بها البنك كمعهد للإصدار بانفراده بحق إصدار العملة , وكبنك للبنوك من خلال علاقاته مع البنوك التجارية , وكبنك للحكومة من خلال علاقته مع الخزينة , أصبح يؤدي دورا أساسيا في الدفاع عن قيمة النقود خارجيا وذلك بالعمل على استقرار سعر الصرف . وطبعا هذه المهمة تستدعي منه أن يكون يتحكم بصفة تامة ومستقلة في تسيير وإدارة السوق والسياسة النقديتين.

3.1.2.3.1.توسيع مصادر التمويل البنكي للمؤسسة الاقتصادية[1]:

سمح قانون النقد و القرض بنشأة القطاع البنكي الخاص ،حيث ظل ذلك النشاط محتكرا من طرف القطاع العام منذ الانتهاء من عمليات التأميم في سنة 1971، إلا أن القطاع الخاص لم يلعب الدور الحيوي في منافسة للقطاع العام ،و ذلك نتيجة لضعف الضمانات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، التي غالبا ما تتدخل الدولة في توفيرها لها ،سواء بواسطة هيئات الدعم و المرافقة أو من خلال دور صناديق الضمانات ،حيث منح صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ نشأته إلى غاية سنة 2009،356 ضمانا لمشاريع استثمارية بقيمة 43 مليار دينار ،أما صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقد قام بتقديم 352 ضمانا منذ نشأته إلى غاية نهاية سنة 2009.

[1] د.العايب ياسين،**إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية**،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة،2010-2011،ص132

و على الرغم من توسيع شكل الملكية في القطاع البنكي إلا أنه لا زال يتميز بالضيق نظرا لقلة عدد الوكالات الموزعة عبر التراب الوطني بالمقارنة مع الكثافة السكانية ،حيث نجد وكالة لكل 29000 ساكن، وهي نسبة بسيطة جدا بالنظر إلى طبيعة الاقتصاد الجزائري الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الاستدانة البنكية في التمويل. تزامن إصلاح النظام البنكي المعزز لفكر اقتصاد السوق مع توجه الدولة لإصلاح المؤسسة الاقتصادية عن طريق العديد من الإجراءات كمخطط التصحيح الداخلي، عقود النجاعة و التأهيل، إلا أن النتائج بينت أن هدف تقريب المؤسسة من البنك لم يتحقق رغم كل المجهودات المبذولة من جهة ، و عدم قدرة الاقتصاد الجزائري على امتصاص السيولة العاطلة التي بحوزة البنوك من جهة ثانية، و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى ارتفاع تكلفة الائتمان البنكي و إجراءات الحذر المطبقة من طرف البنوك للوفاء بنسب القواعد الاحترازية ،و فيما يتعلق بهذه الأخيرة فإن معظم البنوك التجارية لم تتمكن من تحقيقها في نهاية سنة 1999، و على هذا الأساس يتضح أن البنوك التجارية عاجزة عن تمويل الأنشطة الخطرة كما هو الحال في مختلف الدول حتى المتطورة منها،لأن مواردها التي تتمثل أساسا في ودائع الجمهور لا تمكنها من الخوض في تمويل المشاريع الخطرة.

على الرغم من القيود التي فرضتها طبيعة طبيعة المؤسسة الاقتصادية التي تفتقر الى خلق التكنولوجيا من جهة، و ضعف دور مؤسسات التمويل الاخرى من غير البنوك من جهة ثانية، نجد ان حجم القروض الممنوحة للاقتصاد في تزايد مستمر خاصة القروض الممنوحة للقطاع الخاص، و الجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم02: حجم القروض الممنوحة للاقتصاد خلال الفترة 1992-2007 (مليار دج)

السنة	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
القطاع العام	282	120	189	419	558	525	674	873
القطاع الخاص	76	77	96	102	128	108	169	214
المجموع	358	197	285	521	686	633	843	1087
السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
القطاع العام	664	793	715	791	857	859	820	984
القطاع الخاص	284	337	550	587	647	881	1066	1200
المجموع	948	1130	1265	1378	1504	1776	1886	2184

المصدر : - بيانات الفترة 1992-2005، انظر

Le bulletin statistique de la banque d'Algérie, 2009.

- بيانات الفترة 2006-2007، انظر

Le comportement des principaux indicateurs macroéconomiques et financiers en 2007, MINISTERE DES FINANCES, 2008.

يلاحظ من خلال الجدول ان حجم القروض الممنوحة للاقتصاد قد انخفض خلال سنتي 1993-1994، و يرجع ذلك الى ارتفاع معدل اعادة التمويل المطبق من طرف بنك الجزائر الذي وصل الى نسبة 15%، و ارتفاع سعر الفائدة على السحب على المكشوف مع تحديد قيمته بشهر من رقم الأعمال السنوي[1] ،و ذلك بهدف ترشيد استعمال الائتمان، اما في سنة 1995 فقد سجلت القروض الممنوحة للاقتصاد نسبة زيادة بحوالي 31.5%، لتسجل بعدها

[1] NASSOU M **,la banque et les principales contraintes de l'environnement institutionnel**, in l'entreprise et la banque,dans les mutations economique en algérie,ouvrage collectif,O.P.U Alger,1994, p92.

مستويات سالبة، بينما شهدت نسبة الزيادة ارتفاعا معتبرا على طول الفترة 200-2007، و يرجع ذلك الى توقيع اتفاق مع البنوك العمومية الخمسة في سنة 2001، وقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الجدير بالذكر هنا هو ارتفاع نصيب القطاع الخاص.

2.2.3.1. التطهير المالي كسياسة لتمويل العجز المالي:

لقد ساهم نظام التمويل السابق من خلال المنح الآلي للقروض دون مراعاة الفعالية والخطر الى ارتفاع مديونية مؤسسات القطاع العام . مما تسبب في اختلالات نقدية عميقة على مستوى الاقتصاد الوطني وخاصة بعدما أصبحت هذه المؤسسات غير قادرة على الالتزام بتسديد ديونها تجاه البنوك وأصبحت هذه العملية تهدد استقرار ووجود البنوك نفسها . ولكي تؤدي المؤسسة دورها في ظل محيط اقتصادي جديد يتميز بالمنافسة ويخضع الى قواعد السوق يجب أن تكون سليمة من الناحية المالية .

وفي هذا الاطار تبنى القانون آليات جديدة لتطهير مديونية المؤسسات بمنح الخزينة العمومية دورا أساسيا في شراء جزء من ديون المؤسسات بغية تطهير وضعها المالي[1] وتصبح الخزينة هي الجهة المدينة للبنوك بالمبالغ التي تكفلت بشرائها , ولكن يجب أن لا يتحمل دافع الضرائب والبنك المركزي عبئ هذه الديون. وفي هذا الاطار يرخص القانون للخزينة بإصدار سندات لتمويل التنازل عن الديون باستحقاقات لا تتعدى العشر سنوات.

ويجب أن تسدد التسبيقات الممنوحة من طرف البنك المركزي إلى الخزينة العمومية إلى يوم إصدار هذا القانون في أجل خمسة عشر سنة .

1.2.2.3.1. أهداف التطهير المالي:

تسعى إجراءات التطهير المالي الى تكييف علاقة المؤسسة مع المحيط المالي والاقتصادي الجديد، الذي أصبح يتميز بفرض علاقات الربحية و التجارية مع مختلف المؤسسات البنكية كما تسعى إلى تامين النشاط الإنتاجي للمؤسسات في أحسن الظروف[2] ،

[1] قانون النقد والقرض 90-10 المادة رقم 211

[2] YOUNSI M., **l'assainissement financier des entreprises**, in l'entreprise et la banque, dans les mutations économiques en Algérie, ouvrage collectif, O.P.U. Alger, 1994, p 40.

و ذلك من خلال تحسين الوضعية المالية للمؤسسات و زيادة رأسمالها العامل الذي يمكنها من توفير السيولة اللازمة و يرفع من قدرتها على التمويل الذاتي.

ولكي تضمن السلطات العمومية حسن سير العملية قامت بإنشاء صندوق تطهير المؤسسات العمومية (حساب التخصيص الخاص رقم 302-063[1])، الذي تتكون إيراداته من تخصيصات ميزانية الدولة وموارد الاقتراض[2]، أما مصاريفه فتشمل تخصيصات تكوين راس المال للمؤسسات العمومية و شراء الديون المترتبة عنها[3].

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

1 - 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 وتجميدها .

2 - تمويل الديون الطويلة إلى متوسطة وقصيرة الأجل ,وذلك من اجل التصحيح الجذري في إطار السياسة النقدية الجديدة والمنصوص عليها بقانون النقد والقرض لسنة 1990.

3 - 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.

4 - يهدف التطهير المالي إلى تشجيع خطة تعديل الإجراءات المالية وذلك لتحقيق المردودية وبالتالي فالمؤسسات العمومية مجبرة على تامين نشاطاتها الإنتاجية في أحسن الظروف.

5 -تطهير الحسابات وإعادة تقييم الاستثمارات التالية للإهتلاك .

6 -دفع التأخر من أجور العمال.

[1] المادة رقم 1 من المرسوم التنفيذي رقم 91-75 الصادر في 16 مارس 1991، يحدد كيفيات سير حسابات التخصيص الخاص رقم 302 الذي عنوانه صندوق تطهير المؤسسات العمومية.

[2] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 91-75 .

[3] المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 91-75 .

2.2.2.3.1. اجراءات تطهير المؤسسات العمومية [1]:

ترجمت اجراءات التطهير المالي للمؤسسات العمومية من خلال شراء السحب على المكشوف المترتب عنها تجاه البنوك، تعويض خسائر الصرف و تجميد الديون قصيرة الأجل تجاه البنوك[2].

اشترط المشرع في الديون التي يمكن أن تشتريها الخزينة العمومية ، أن تكون مجسدة في قيم منقولة تصدرها المؤسسات المدينة وتكتتبها البنوك أو المؤسسات المالية الدائنة وتأخذ هده القيم شكل الالتزامات أو سندات المساهمة القابلة للتداول الحر طبقا لأحكام المادة 150 من القانون رقم89- 26الصادرفي31-12- 1989والمتعلق بقانون المالية لسنة 1990.

أما الديون التي بحوزة البنوك و المؤسسات المالية على ذمة المؤسسات العمومية الاقتصادية التي أعيدت هيكلتها و التي لم تكن محل توزيع بين المؤسسات المتفرعة عنها فيمكن للخزينة العمومية أن تشتريها بناءا على تقديم البنوك و المؤسسات المالية المحيلة لشهادة موقع عليها من رؤساء تلك المؤسسات توضح مصدرها ، نوعها و تثبت دقة مبلغها و صحته.

قدرت المبالغ المخصصة للوفاء بتلك العمليات بـ 250 مليار د ج، والمؤسسات المستفيدة من إجراءات التطهير المالي هي مؤسسات ذات وضعية مالية غير مريحة ، و تم تقسيمها الى ما يلي :

1.المؤسسات المنحلة : هي مؤسسات نشأت عن تقسيم الشركات الكبرى في سنة 1980 بفعل عملية اعادة الهيكلة العضوية، و لم توزع عنها حصة من اجمالي الديون المترتبة على الشركة المقسمة، و تم تطهير هدا النوع من المؤسسات من خلال شراء الخزينة العمومية للديون المترتبة عنها تجاه البنوك مقابل إصدارها لسندات ذات القسيمة صفر، مدتها 20 سنة، و بمعدل فائدة 5%.

2.المؤسسات غير المستقلة : هي مؤسسات لم تتمكن من تحقيق الاستقلالية بفعل وضعيتها المالية و اختلال توازنها المالي المعبر عنه بالخزينة السالبة، وتم تجميع المكشوفات المترتبة

[1] د.العايب ياسين،**إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية**،مرجع سبق ذكره ،ص137-139.

[2] DJERIDI M., **assainissement redressement des entreprises publiques**, in l'entreprise et la banque, ouvrage collectif, O.P.U,Alger,1994 p 30.

عنها الى غاية31 ديسمبر1990،والمقدرة بـ 158,9 مليار دينار جزائري، مع تحديد الحد الاقصى للسحب على المكشوف من 6 إلى 9 اشهر من رقم الأعمال السنوي، وتم توحيد الحد الاقصى للسحب على المكشوف من سنة 1994 بالنسبة لجميع المؤسسات، أين حدد بخمسة عشر يوم من رقم الأعمال السنوي، وذلك بهدف تقليل الاعتماد عليه من طرف المؤسسات الاقتصادية و عدم اعتبرته كرأس مال عامل لديها.

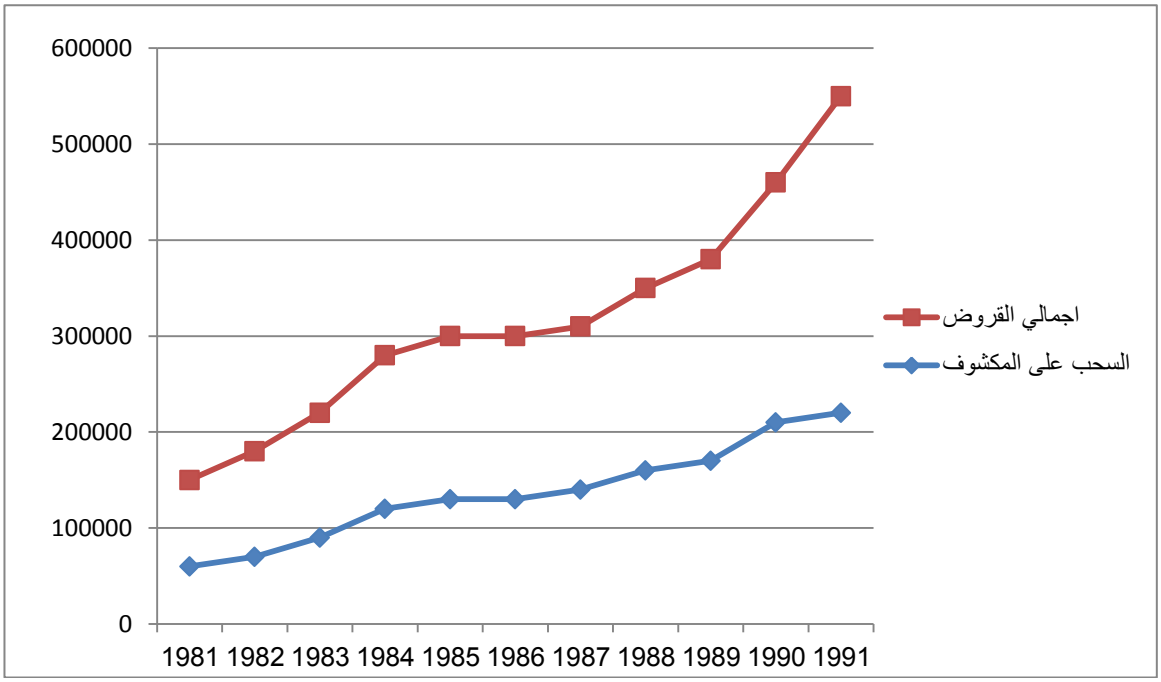
و بعد تجميع المكشوفات المترتبة على تلك المؤسسات تم تحويلها الى قروض متوسطة وطويلة الاجل مع منح المؤسسة فترة تأجيل لمدة سنتين كأقصى اجل بمعدل الفائدة السائد في السوق، أما باقي الديون الأخرى فقام صندوق تطهير المؤسسات العمومية بدفع الفوائد المترتبة عنها بعد تجميدها لمدة سنتين على الأكثر، بمعدل فائدة متفق عليه بين بنك الجزائر وممثل عن وزارة المالية، و ذلك حسب وضعية كل مؤسسة، و بعد انتهاء فترة تجميد السداد المترتب على المؤسسة، تتدخل الخزينة مجددا بشراء ذلك الدين.

3.المؤسسات المستقلة : حدد المرسوم التنفيذي 91- 27 لوزارة الاقتصاد، مرحلتين لتنفيذ اجراءات تطهير المؤسسات المستقلة التي تدهورت وضعيتها المالية بعد ان منحت لها الاستقلالية، أين يتم في المرحلة الاولى التي تنتهي في 31 مارس 1991، تحديد حقوق البنوك على هذه المؤسسات الى غاية 31 ديسمبر 1990، حيث بينت نتائج تقييم تلك الحقوق تراكم مديونية ضخمة على مختلف المؤسسات بما في ذلك المؤسسات المستقلة، كما تم في المرحلة الاولى من معالجة اشكالية و تطهير ديون المؤسسات المستقلة تحديد المستوى المناسب من القروض القصيرة الاجل بمبلغ يتراوح من 6 الى 9 اشهر من رقم الأعمال وذلك تبعا للوضعية المالية للمؤسسة، كما تم في هذه المرحلة تحويل قيمة الديون المترتبة على المؤسسات قبل 31 ديسمبر 1990 الى قروض متوسطة و طويلة الأجل بسعر الفائدة السائد في سوق الاقراض. اما في المرحلة الثانية الممتدة من سنة 1991 الى 31 ديسمبر 1994، فقد تم شراء جزء من مكشوفات المؤسسات من خلال اصدار سندات مساهمة لصالح البنوك، و إعادة تكوين راس مال المؤسسات و اصدار ضمانات على جزء من القروض من طرف صناديق المساهمة.

3.2.2.3.1.تقييم سياسة التطهير المالي[1]:

اعتبرت الاجراءات المتعلقة بالتطهير المالي بمثابة العملية الاساسية لنجاح عمل المنظومة المصرفية كما حددها لها قانون النقد و القروض، لان تلك الديون المترتبة على المؤسسات العمومية تجاه البنوك كانت ديون غير عاملة و تمثل ما يقارب 65% من اجمالي اصول البنوك خلال سنة 1990 [2]، و يعتبر تراكم المكشوفات التي حل تاريخ استحقاقها دون ان تسدد من اهم عوامل العجز المالي لدى المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى خسائر تقلبات سعر الصرف ففي سنة 1979 وصل حجم المكشوفات المتراكمة على شركة SONACOME اكثر من 6,3 مليار أي ما يعادل 7,5 مرة من عجز السنة المالية[3]و يرجع ذلك بالدرجة الاولى الى سيطرة السحب على المكشوف على التمويل القصير الاجل للمؤسسة العمومية من جهة، و عدم وجود اجراءات التسوية عند توقف المؤسسة عن الدفع من جهة ثانية، و الشكل التالي يوضح تطور السحب على المكشوف خلال الفترة 1980-1991.

شكل رقم 02 : تطور السحب على المكشوف خلال الفترة 1980-1991 (مليون دينار)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد Bulletin statistique de la banque d'Algérie 2009

[1] د.العايب ياسين،**إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية**،مرجع سبق ذكره ،ص140-143.
[2] النشابي.ك و أخرون،مرجع سبق ذكره،ص66.
[3] Chicha k, **L'expérience algérienne dans le processus d'assainissement financier**, Revu de chercheur/n°01/2002/, P17-18.

ما يلاحظ من الشكل البياني اعلاه ان حجم السحب على المكشوف يزداد بنفس اتجاه الحجم الاجمالي للقروض الممنوحة للاقتصاد كما انه يمثل اهم نوع من انواع القروض الممنوحة، حيث يمثل نسبة تفوق 50% في المتوسط خلال الفترة 1981-1991.

شرعت الدولة بوضع العديد من برامج التطهير المالي لخزينة المؤسسات العاجزة فور صدور النصوص المنظمة للعملية سنة 1990، مما كلف خزينة الدولة 4,3 من الناتج الداخلي الخام السنوي لفترة 1991-2001 ، حيث كلفت سنة1992 لوحدها صندوق التطهير المالي 42,5 مليار دينار، منها 21.2 مليار موجهة لتغطية خسائر الصرف بالنسبة للبنوك و 9 مليار لتعويض خسائر الصرف للمؤسسات ألاقتصادية، كما قامت الدولة في نفس المرحلة بتحويل 194,9 مليار د ج إلى سندات بمعدل 6% إلا أن تلك النسبة قد اعتبرت جد ضعيفة بالنسبة للبنوك، لأنها لا تغطي الآثار التضخمية لسعر الفائدة لتلك المرحلة، أما في الفترة 1995-1998 فقامت الدولة باستبدال 187 مليار دج من الديون تجاه المؤسسات العمومية المشكوك في تحصيلها الى سندات مدتها 12 سنة، و تحويل ما قيمته 89,9 مليار د ج لقروض قصيرة الاجل الى قروض متوسطة و طويلة الاجل شرط ان تتم تصفية الوحدات المتعثرة لتلك المؤسسات، أين مثلت تلك القروض نسبة 14% من اجمالي القروض الممنوحة للاقتصاد خلال سنة 1997. و مع بداية سنة 2000 تضمن برنامج التطهير المالي، تطهير 1300 مؤسسة عمومية، مما كلف خزينة الدولة اكثر من 1250 مليار دج، و الجدول التالي يلخص اجراءات التطهير المالي للفترة الممتدة من سنة 1991 الى نهاية 1999 :

جدول رقم 03 : المبالغ المصروفة من طرف الدولة حتى سنة 1999 (الوحدة : مليار دينار دج)

	الغاء الديون تجاه الخزينة و البنك الجزائري للتنمية	شراء الديون البنكية	الدعم المالي بالسيولة
اعادة الهيكلة المالية	26.1	.	.
الانتقال الى الاستقلالية	16.7	.	7.4
تطهير المالي 91 – 94	49.5	88	35.9
تطهير المالي 95 – 98	84.4	454	78.5
المجموع	176.4	542	121.8

Source : SADIN. E,la privatisation des entreprises publiques en Algérie op cit, p 62.

على الرغم من ضخ الدولة لمبالغ ضخمة من اجل مساعدة المؤسسة الاقتصادية بعد استقرار مؤشرات الاقتصاد الكلي في نهاية سنة 1999، إلا أن مختلف المؤسسات العمومية لا زالت تعاني من العجز المالي، حيث قدرت ديون المؤسسات العمومية مع نهاية سنة 2009 بأكثر من 300 مليار دج، كما تم إحصاء اكثر من 150 مؤسسة عمومية غير ناجع[1]، و هو ما استدعى تدخل الدولة من جديد لتطهير 12 مؤسسة منها، بمبلغ 333 مليار دج منها 106 مليار دج لتسوية عمليات السحب على المكشوف، و 204 مليار دج لتمويل استثماراتها و في نفس السياق قامت بتطهير الديون المترتبة على 77.479 فلاح تجاه بنك الفلاحة و التنمية

[1]-تقرير وزارة المالية اكتوبر 2009

الريفية والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.كما قدم مجلس مساهمات الدولة تقريرا إلى الحكومة يطلب تدخلها لتظهير قائمة من المؤسسات العمومية في سنة 2010، من مختلف القطاعات، كقطاع البناء و الأشغال العمومية، النقل، الفلاحة .

لقيت سياسة تطهير المؤسسات العمومية العديد من الانتقادات مع نهاية 2009، و استدل على ذلك، أنه بالرغم من مجهودات الدولة في تطهير خزينة المؤسسات العمومية خلال الفترة 1991-2007 التي كلفت 1,4 تريليون دينار، إلا أنها قد فشلت في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة و إنقاذها، و هو أيضا ما دعا وزارة المالية إلى إعلانها عن وقف ضخ الأموال لتطهير المؤسسات العمومية، إلا بالنسبة لتلك التي تتميز بوزن نسبي في السوق الداخلي مثل شركة الخطوط الجوية، الشركة الوطنية للسيارات الصناعية و شركة صيدال.

3.2.3.1. تمويل تأهيل المؤسسة الاقتصادية:

لقد عرف الاقتصاد الوطني انفتاحا كبيرا على العالم الخارجي في إطار ما يسمى بظاهرة العولمة والدخول إلى الاقتصاد السوق، خاصة بعد إمضاء اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. ولتفادي التأثيرات السلبية لهذا الانفتاح على الاقتصاد الوطني عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، كان لا بد من وضع برنامج لتأهيل المؤسسات، يساعدها على التكييف مع المحيط واستغلال الفرص المتاحة في السوق، و تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي و رفع أدائها الاقتصادي.

لقد أصبح مصطلح التأهيل أكثر بحثا واهتماما مقارنة بالمفاهيم التقليدية كالتصحيح الهيكلي وإعادة الهيكلة، فهذه التصورات كانت تهتم بالعوامل الداخلية للمؤسسة. أما التأهيل فقد شمل العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

ويمكن تعريف تأهيل المؤسسة بأنه "عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي"[1].

[1] صالح الصالحي، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 03، 2004، ص 42.

كما يُعرف أيضا على أنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير تهدف إلى تحسين فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق.

وأخيرا نستطيع القول أن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية، من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم.

لقد عملت الجزائر على وضع برنامج لتأهيل المؤسسات الخاصة والعمومية. ويمس هذا البرنامج المؤسسات التي لديها إمكانيات وقدرات تنافسية، أما المؤسسات الأخرى فلا مجال لمساعدتها لأنها غير قادرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، كما تم التركيز على القطاع الصناعي.

أولا: أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية:

إن أهداف برنامج التأهيل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ على المستوى الكلي: عصرنة المحيط الاقتصادي سواء من الناحية المادية أو التنظيمية، لأنه يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة الخارجية أو المحلية، فلا بد من تطوير المناطق الصناعية وتجسيد سياسات صناعية عامة تستغل كأساس لبرامج العصرنة والتطوير.
- ❖ على مستوى القطاعات: يهدف البرنامج إلى ترقية وتدعيم قدرات مختلف الهيئات المتعاملة مع المؤسسة سواء كانت بنوك ومؤسسات مالية، أو إدارات...الخ، بالإضافة إلى تنمية وترقية الاقتصاد التنافسي.
- ❖ على المستوى الجزئي: تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال تحديث طرق وآليات الإنتاج المستخدمة في المؤسسة، وتطوير الكفاءات التسييرية ومحاولة تقليص نقاط الضعف لديها.

ثانيا: هيكلة برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية:

يتطلب برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تدخل عدة هيئات منها: المديرية العامة للهيكلة الصناعية، اللجنة الوطنية للمنافسة لصناعية، البنوك، ومكاتب الدراسات...الخ. ولكن سنركز اهتمامنا على ثلاثة هيئات أساسية تقع على عاتقها عملية الإشراف على تسيير وتنفيذ برنامج التأهيل.

1- المديرية العامة للهيكلة الصناعية:

تقوم بعدة مهام موكلة إليها من بينها:

- ❖ تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
- ❖ وضع برنامج لإعلام المؤسسات والهيئات المعنية ببرنامج التأهيل.
- ❖ التنسيق بين الأدوات التشريعية والمالية لصندوق ترقية المنافسة الصناعية، واقتراح تعديلات في النصوص التشريعية والتنظيمية التي لها علاقة مباشرة بإصلاح المؤسسات.
- ❖ وضع برنامج لترقية تكوين المسيرين والمختصين المعنيين لبرنامج التأهيل.

2- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:

تأسست هذه اللجنة في جويلية 2000، وتنشط تحت رئاسة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة. وتضم ممثلين عن الوزارات التالية: المالية، الصناعة وإعادة الهيكلة، المساهمة وتنسيق الإصلاحات، التجارة، العلاقات الخارجية، التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة لممثلين عن البنوك وجمعيات أرباب العمل وغرفة التجارة والصناعة والنقابات..الخ.

وتتلخص مهام هذه اللجنة فيما يلي:

- ❖ تحديد الشروط المطلوبة وإعداد الإجراءات لقبول ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من برنامج التأهيل.

- ❖ وضع اتفاق نموذجي بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة.
- ❖ اقتراح أي عملية أو نشاط تراه مناسبا، يساعد في تحسين التنافسية الصناعية.
- ❖ تقييم ومراقبة برنامج عمل صندوق ترقية المنافسة الصناعية.
- ❖ دراسة الطلبات المقدمة من طرف المؤسسات المرشحة للحصول على مساعدات مالية في إطار العمليات الخاصة بتحسين قدراتها التنافسية.
- ❖ تحديد شروط انضمام المؤسسات في برنامج المساعدات المالية ومعدلاتها ومبالغها.
- ❖ تشخيص طلبات تمويل النفقات المتعلقة بتحسين المحيط الإنتاجي للمؤسسات والخدمات المرتبطة بالصناعة مثل: دراسة طلب تمويل تهيئة منطقة صناعة أو إصلاح هياكلها القاعدية.
- ❖ إصدار القرار النهائي بشأن ملفات التأهيل المقدمة من قبل المؤسسات.

3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية:

شهد قانون المالية لسنة 2000، إنشاء الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية، بهدف مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها ماليا في عملية تأهيلها.

تتمثل المساعدات المقدمة للمؤسسات في:

- ❖ الاستثمارات غير المادية (التشخيص والتقييم).
- ❖ الاستثمارات المادية (التجهيزات والمعدات)
- ❖ التشخيص الاستراتيجي العام لمخطط التأهيل، وتكوين المسيرين، والتدريب على التكنولوجيا الحديثة.

تتمثل المساعدات المالية المقدمة للهيئات المرافقة، في النفقات المتعلقة بما يلي:

- ❖ جميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية.
- ❖ جميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.

- ❖ العمليات الموجهة نحو تحسين بيئة نشاط المؤسسة، خاصة في المجال الإنتاجي أو الخدمات الملحقة بالقطاع الصناعي، لاسيما تلك التي تهدف إلى تحسين النوعية والتكوين والبحث والتطوير...الخ.
- ❖ وضع برامج تكوينية موجهة لمسيري المناطق الصناعية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك صناديق أخرى مرتبطة بالمؤسسة منها: صندوق التهيئة العمرانية، الصندوق الوطني للبيئة، صندوق تنمية المناطق الجنوبية...الخ.

يتم إرسال ملف التأهيل (تشخيص+خطة تأهيل) السابق، إضافة إلى مخطط تمويل المشروع وموافقة البنك الذي تتعامل معه المؤسسة، إلى الأمانة التقنية للمديرية. وهذا لدراسته ومعالجته قصد قبوله أو طلب توضيحات أخرى، أو رفضه في حالة عدم توفر الشروط المطلوبة في المؤسسة.

في نهاية أكتوبر 2004 استقرت معطيات معالجة الملفات، والتي انطلقت منذ جانفي 2002 والخاصة بمرحلة التشخيص، على الحالة التالية الموضحة في الجدول:

جدول رقم 04: وضعية ملفات طلب التأهيل في نهاية أكتوبر 2004.

طلبيات المؤسسات	مؤسسات خاصة	مؤسسات عمومية	المجموع	الملاحظات
الملفات المستقبلة	107	186	293	
الملفات المعالجة	98	179	277	
الملفات المقبولة	76	115	191	
الملفات المرفوضة	22	64	86	غير مهيكلة أو خارج مجال الصناعة

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة. www.mir-algeria.org

بعد قبول ملف التأهيل تشرع المؤسسة في تنفيذ برنامج التأهيل الذي اقترحته، حيث يتم تمويل جزء من العمليات التي تقوم بها عن طريق مصادر التمويل الخاصة بها، أما الجزء الآخر فيتم تمويله عن طريق المساعدات المالية التي يمنحها صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

تقدر مدة إنجاز برنامج التأهيل بسنتين، تقوم خلالها المصالح المعنية بمراقبة تنفيذ البرنامج، ويمكن اختيار هيئة خارجية تشرف على متابعة التنفيذ.

4.2.3.1. بورصة الجزائر و تنويع مصادر التمويل:

ارتكزت سياسة التمويل بعد سنة 1990 على تنويع مصادر التمويل الخارجي الذي كان مقتصرا قبلها على التمويل البنكي، و في هذا الإطار أخذت الدولة بعين الاعتبار لدور التمويل بالأموال الخاصة، و من ثم سمح القانون لشركات رأس المال المخاطر بممارسة أنشطها في الجزائر مع منحها تحفيزات جبائية ، لاسيما في ما يتعلق بإعفائها من الضريبة على أرباح الشركات خلال السنوات الأولى من الاستغلال.

في ظل انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق، أصبحت البورصة أداة ضرورية، فهي تعتبر وسيلة جديدة من وسائل تمويل الاقتصاد وبذلك يتدعم نظام التمويل دون التقليص من أهمية التمويل المصرفي. [1]

إن المؤسسة ليست الوحيدة التي تلجأ إلى إصدار قيم منقولة، فالدولة والجماعات تلجأ أيضا إلى هذه الوسيلة من أجل تمويل مختلف حاجياتها، ونلاحظ أن الأوراق المصدرة من طرف الدولة والجماعات توافق دين متوسط وطويل الأجل، وعلى العكس الأوراق التي تصدرها المؤسسات تسمح بزيادة المساهمين –في حالة إصدار أسهم– أو المقرضين– في حالة إصدار سندات.

إن سوق رؤوس الأموال هو الإطار الأمثل لجمع رؤوس الأموال طويلة الأجل من خلال إصدار قيم منقولة ضرورية لتمويل المشروعات، وتكون مدة إنجاز المشروع وتسديد القروض

[1] أ/ دالي علي لمياء ، **مساهمة بورصة الجزائر في تمويل المؤسسة الاقتصادية العمومية**، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات – دراسة حالة الجزائر والدول النامية-،جامعة بسكرة، ص5.

طويلة أيضا. بالإضافة إلى أن هذه السوق باستطاعتها مساعدة الكثير من المؤسسات على تنويع مصادر تمويلها والسير بها نحو مستقبل أفضل.

إن اللجوء العلني للإدخار يعتبر كمرحلة أولية لدخول المؤسسة في البورصة، وإن الطابع العلني للادخار ينتج من:

- توظيف الأصول المالية بحجم يتعدى دائرة محدودة من الأشخاص.
- قبول الأصول المالية للتداول لدى بورصة القيم المنقولة.
- اللجوء إما إلى البنوك، إلى المؤسسات المالية أو الوسطاء في عمليات البورصة أو إلى أساليب الإشهار العادي.

إن توظيف الأصول بحجم يتعدى الدائرة المحدودة يفترض حدوثه عندما يعني أكثر من 100 شخص، ويجب على كل شركة أو مؤسسة عمومية تصدر قيما منقولة بالتجائها إلى التوفير علنا أن تنشر مذكرة لإعلام الجمهور تتضمن العناصر الإعلامية التي من شأنها أن تمكن المستثمر من اتخاذ قراره عن دراية كذكر معلومات عن:

- تقديم مصدر القيم المنقولة وتنظيمه.
- وضعيته المالية.
- موضوع العملية المقرر إنجازها وخصائصها.

تؤرخ هذه المذكرة ويوقع عليها الممثل الشرعي للمصدر، ويجب أن تقدم البيانات المالية المرافقة للمذكرة الإعلامية معلومات دقيقة على الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة، وبصفة خاصة على هيكلها المالي ومردوديتها في مجال التمويل.

إضافة إلى المذكرة الإعلامية يقوم المصدر بطبع بيان إعلامي ونشره، ويلخص هذا البيان ما جاء في المذكرة الإعلامية مقدما المعلومات الأكثر أهمية فيما يخص المصدر والعملية المقرر إنجازها، يؤرخ البيان ويوقع عليه من طرف الممثل الشرعي للمصدر.

توضع المذكرة الإعلامية والبيان تحت تصرف الجمهور في مركز المؤسسة المصدرة ولدى الوسطاء الماليين المكلفين بالتوظيف ويسلم البيان لكل مكتب.

فيما يخص بورصة الجزائر، فإن فكرة إنشاءها تدخل في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي أعلن عنها سنة 1987 ودخلت حيز التطبيق سنة 1988، في نفس السنة صدرت عدة قوانين اقتصادية عن استقلالية المؤسسات العمومية وصناديق المساهمة، إن رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية والذي يمثل حق الملكية قسم لعدد من الأسهم التي وزعت ما بين صناديق المساهمة وبذلك تحولت الشركات العامة إلى شركات أسهم، ولكي يتم تبادل أسهم هذه الشركات يجب إنشاء سوق مالية لهذا الغرض.

يشترط التشريع الجزائري عدة شروط مالية للدخول إلى سوق القيم المنقولة،من بينها:

- ❖ نشر القوائم المالية المصادق عليها قبل سنتين من تقديم طلب القبول.
- ❖ أن لا يقل رأس مال المؤسسة عن 100 مليون دج.
- ❖ أن تحقق المؤسسة أرباحا خلال السنة التي تسبق طلب القبول في سوق القيم المنقولة. (حققت أرباحا خلال 3 سنوات الأخيرة التي تسبق ذلك) .
- ❖ أن لا تقل نسبة السندات التي توزع عن الجمهور 30% من القيمة الإجمالية لرأس مال المؤسسة ، وأن لا يقل عدد حملة السندات عن 100.
- ❖ أن لا يقل عدد المساهمين عن 300 مساهم، يمتلك كل مساهم على الأكثر 5% من رأس المال الاجتماعي للشركة.

يشكل القرض السندي الذي أصدرته مؤسسة سوناطراك الانطلاق الفعلي لبورصة الجزائر، وهذا القرض السندي الذي قدر مبلغه الأولي 5 ملايير دج ولمدة 5 سنوات وبسعر فائدة 13% ومنحة عند الإصدار بنسبة 2,5% قد تم إعداده ين شهري نوفمبر وديسمبر 1997، وانطلق أثناء السداسي الأول من سنة 1998، ولقد لقي هذا القرض إقبالا كبيرا لدى الجمهور، مما يفسر رفع مبلغه إلى 12 مليار دج، و أيضا السبب في نجاح هذا القرض هو معدل الفائدة المستعمل (13%) و الوسيلة الجبائية المرتبطة به أي الدخل غير الخاضع للضريبة.

و ما يمكن استخلاصه من هذه العملية هو توفر ادخار هام من شأنه أن يستثمر في توظيف الأموال على المدى الطويل، و هو ما يفترض من جهة أخرى وجود رؤوس أموال ضخمة يمكن جذبها إذا ما تم بذل مجهود باتجاه تطوير أدوات الادخار و تنويعها.

خلاصة الفصل الأول:

لاحظنا من خلال هدا الفصل أن السلطات العمومية لم تتوقف عن تكتيف اهتماماتها من أجل النهوض بالمؤسسات الاقتصادية ،وتبيين أن الإصلاحات الاقتصادية وسياسية التمويل قد تميزتا باختلاف المضمون من مرحلة إلى أخرى، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط استمدت تلك الإصلاحات جوهرها من طبيعة الأهداف الرامية إلى تجسيد المساعي الاجتماعية على المساعي الاقتصادية مما أدى إلى تدهور الوضعية المالية و الأداء الاقتصادي لها ، كما أدى إلى ابتعاد المؤسسة الاقتصادية عن الأهداف التي أنشئت من اجلها، إذ أن المؤسسة الاقتصادية بمفهومها الصحيح لم يكن موجودا ، و على غرارها اعتبرت مؤسسات التمويل بمثابة المصدر غير المنتهي من السيولة بفعل مركزية اتخاذ القرار المالي ، و تطبيق الجهاز البنكي لكافة القرارات المملاة عليه من المركز، و هو ما ساعد أيضا على تدهور و تداخل مهام التمويل بين وسطاء الدائرة البنكية و المالية.

أما في مرحلة التحرير المالي و النقدي فقد تميزت بمحاولة إضفاء القواعد الربحية والمردودية على نشاط المؤسسة الاقتصادية و السياسية التمويل على حد سواء، لكن دلك قد فرض تدخل الدولة من جديد من خلال عمليات التطهير المالي، الخوصصة و التأهيل، بهدف تحسين العلاقة بين مؤسسات التمويل و المؤسسات الاقتصادية، إلا أن تلك السياسات لم تحقق الأهداف المرجوة منها رغم ما كلف خزينة الدولة من أموال ، و ذلك بسبب ضعف أداء المؤسسة الاقتصادية الذي يمكن إرجاعه إلى ضعف و عدم رشاد التسيير و ضعف التنافسية الناتجة بدورها عن ضعف أداء المؤسسة و صعوبة تحكمها في التكنولوجيا و على هذا الأساس نستنتج أن فشل سياسات تمويل المؤسسة الاقتصادية أدى الى عجز هيكلي عرفته مختلف مراحل تطور المؤسسة و هذا ما ستطرق إليه في الفصل الثاني تحت عنوان العجز المالي في المؤسسة الاقتصادية العمومية .

الفصل الثاني

العجز المالي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية

التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسة الإقتصادية

الوقاية و العلاج من العجز المالي و تصحيح مسار المؤسسة العمومية الإقتصادية

تمهيد:

إن العجز المالي يعبر عن فشل مالي، سواء فشل المؤسسة ماليا أو فشل الإدارة القائمة عليها، و يعتبر من بين أهم الأزمات التي تتعرض إليها المؤسسة الاقتصادية.

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

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

نتيجة لفشل هاته الإصلاحات انتهجت الحكومة الجزائرية محاولات إصلاح جديدة لتصحيح مسار المؤسسات العمومية الاقتصادية، تمثلت في سياسة التطهير المالي و سياسة التصحيح الداخلي.

إنطلاقا مما سبق، سنحاول فيما يلي التطرق إلى موضوع العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية من خلال المبحث الأول، بالتركيز على سبل التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر في المبحث الثاني، وفي آخر هذا الفصل سنتطرق إلى محاولات الإصلاح التي انتهجتها الحكومة الجزائرية قبل دخولها مرحلة الخوصصة ، التأهيل و الشراكة الأجنبية و الإندماج.

1.2. العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية :

يعتبر موضوع العجز المالي من أهم المواضيع التي وجه الباحثون اهتمامهم لها ، و ذلك لما قد ينتج عن ذلك من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني و على العديد من الفئات العاملة فيه، في ظل حقيقة أن استمرار أية مؤسسة في ممارسة نشاطها داخل الاقتصاد مرهون بأمرين اثنين ، تحقيق الهدف الذي قامت من اجله 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 إلى اضطرابات مالية خطيرة قد تنهي حياتها.

1.1.2.تعريف العجز المالي :

لابأس أن نتطرق فيما يلي إلى تعريف العجز المالي من خلال تحديد مفهومه، مظاهره، مراحله ثم آثاره على كل من الجهاز المصرفي والإقتصاد الكلي .

1.1.1.2.مفهوم العجز المالي:

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

- فمن بينهم من يرى أن " المؤسسة العاجزة هي تلك التي تقرر إفلاسها، ومن ثمة فإن المؤسسات التي تسبق مرحلة الإفلاس لا تعد عاجزة "، ومنه فإن أصحاب هذا الرأي يركزون جهودهم الإصلاحية على المؤسسات التي في سبيل العجز أو في طريقها إلى العجز، ومعالجة الأسباب المختلفة قبل أن تصل إلى حالة الإفلاس .

- أما أصحاب الرأي الثاني، فيعتبرون " أن المؤسسة العاجزة هي التي تواجه حالة إعسار مالي وغير قادرة على سداد التزاماتها المالية التي استحقت فعلا، أو التي ستستحق في الأجل القصير، نظرا لأن إيراداتها ومواردها قصيرة الأجل لا تغطي احتياجاتها والتزاماتها المالية".

[1] محسن أحمد الخضيري، "***الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج***"، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص 31-34 .

- أما البعض الآخر، فإنه يرى أن العجز المالي يعبر عن فشل مالي، سواء فشل المؤسسة ماليا أوفشل الإدارة القائمة عليها من حيث :

  - فشل الإدارة في إيجاد المزيج الأمثل للتمويل، في إطار مصادر التمويل المختلفة المتوفرة وتوزيعها النسبي بين الموارد الذاتية والموارد الخارجية .

  - فشل إدارة المؤسسة في إيجاد التنظيم المالي، سواء في هيكل التمويل أو في الجهاز الإداري المشرف على حركة الأموال في المؤسسة وخارجها، ومن ثم عدم قدرتها على إدارة أموالها بنجاح .

  - فشل إدارة المؤسسة في إيجاد نظام التوجيه المالي السليم، سواء في تخصيص الموارد المالية، أو في حركتها داخل وخارج المؤسسة، أو في توظيفها في توليفة أو مزيج يعظم ربحيتها ويقلل من المخاطر التي تتعرض لها .

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

و هناك من يرى أن العجز المالي هو تلك المرحلة التي وصلت فيها المؤسسة إلى حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة و التي تجعلها قريبة جدا من مراحل أو مستويات العجز المالي التي يمكن التدرج بها إلى مستوى إشهار إفلاسها، سواء كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الغير، أو تحقيق خسائر متتالية سنة بعد أخرى مما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطها من حين إلي آخر. و غالبا ما يحدث العجز المالي كنتيجة لوجود المشكلتين معا و بالتالي نكون أمام حالة عسر مالي حقيقي.

وفي هذا الإطار، نرى أن هناك تعريفا يعتبر أكثر دقة، ويمكن لنا أن نصيغه على النحو التالي : "العجز المالي عملية تنتج عن تفاعل العديد من الأسباب و العوامل عبر مراحل زمنية طويلة وصولا إلى حالة عدم القدرة على سداد الالتزامات و الحصول على التزامات جديدة، و فقدان التوازن المالي و النقدي و التشغيلي."

وتختلف شدة العجز أو عدم التوازن ،وفق معيارين هما :[1]

- مدى حيوية المؤسسة وسلامة أجهزتها الإدارية وقدرة القائمين عليها ،ووفرة احتياطاتها المخصصة لمواجهة الطوارئ والأزمات ،ومدى علاقتها التشابكية بالبيئة المحيطة لها .
- مدى قوة العائق المسبب العجز ،وضخامة حجمه بالقياس للمؤسسة ،وظهوره المفاجئ أمام مسيرة المؤسسة ، ورد الفعل من جانب البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2.1.1.2.مظاهر العجز المالي:[2]

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

♦ **على مستوى الخزينة:**

- احتياج رأس مال عامل كبير مقارنة مع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع .
- تمويل الاستثمار عن طريق الموارد المالية قصيرة الأجل .
- المردودية، هامش الربح ورأس المال العامل، غير كافية .
- النتيجة المالية سالبة على مدى عدة دورات استغلال .
- التخلص من المخزون بأسعار زهيدة من أجل تمويل الخزينة .
- ارتفاع قيمة الديون .

[1] محسن أحمد الخضيري، "***الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج***"، مرجع سبق ذكره، ص35 .
[2] نسيلي جهيدة ،**أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر**،رسالة ماجستير،تخصص نقود و مالية،قسم العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة الجزائر،2004-2005، ص63-64.

- عدم تسديد المصاريف الجبائية وشبه جبائية .
- تباطؤ حركة الحساب الجاري للمؤسسة بالبنك ،خاصة في جانب الإيداع ،مما يعبر عن اختلال في ظروف التحصيل ونقص قدرة المؤسسة على الحصول على سيولة كافية لسداد التزاماتها ،ومواجهة وتأمين احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج ودفع نفقات التشغيل وعادة مايعقب ذلك تباطؤ في حركة الجانب الدائن. مما يعبر عن اختلال في ظروف التشغيل والنشاط الذي تمارسه المؤسسة .
- تباطؤ حركة المبيعات وانخفاض القدرة التسويقية ،والتصريفية للمؤسسة ،مما يزيد من تراكم الإنتاج التام الصنع ،ويقلل من عائد ونشاط المؤسسة ،ومن قدرتها على استكمال دورة رأس المال العامل، وبالتالي انخفاض قدرته التمويلية على تمويل الخامات ودفع الأجور .
- تدني وانخفاض ربحية المؤسسة .
- انخفاض قدرة المؤسسة على الاقتراض من الخارج ،أو الحصول على إئتمان من الموردين لعدم قدرتها على سداد استلزاماتها اتجاههم .
- ارتفاع نسبة المصاريف والتكاليف الثابتة إلى إجمالي النشاط، وبصفة خاصة بالنسبة لرقم الأعمال المحقق بالفترات السابقة. ويرجع هذا إلى تعطل جانب هام من خطوط الإنتاج وانخفاض القدرة التسويقية للمؤسسة .
- انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول ،ويرجع هذا إلى تراجع حجم وقيمة المستلزمات نظرا لتوقف جانب كبير من خطوط الانتاج عن العمل ،في الوقت الذي تظل فيه هذه الخطوط ملك المؤسسة كأصل ثابت . كما أنه لا تعمل خطوطها الإنتاجية بطاقتها الكاملة.
- تدهور نسبة السيولة سواء في الخزينة أو لدى البنوك بالنسبة إلى إجمالي رأس المال العامل .

- ارتفاع في نسبة التزامات المؤسسة قصيرة الأجل ،خاصة بالنسبة للموردين والبنوك ،حيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى الحصول على تسهيلات إئتمانية لتغطية عجز السيولة لديها .

- زيادة المخصصات المختلفة وتقلص هوامش الربح ،وهو أمر ناجم عن زيادة الديون المعدومة، فضلا عن الخسائر المختلفة الناجمة عن سوء الإدارة وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .

- انخفاض معدل دوران المخزون سواء من الإنتاج تام الصنع أومن المواد الخام ،وهو أمر ناجم عن ازدياد تعطل خطوط الإنتاج وتوقف جزء كبير منها عن العمل .

♦ **مظاهر العجز على مستوى التسيير :**

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

3.1.1.2.مراحل العجز المالي :

يقوم الكثير من الباحثين في هذا المجال بتقديم سيناريوهات مختلفة لوصف المراحل التي تمر بها المؤسسة قبل أن ينتهي بها الأمر بالخروج من النشاط الاقتصادي الذي تمارسه، و لعل من اشهرها ذلك العمل الذي قدمه الباحث John Argenti[1] حيث استخدم مصطلح العجز المالي في عمله و عرفه على انه العملية التي تكون فيه المؤسسة قد بدأت بالسير في الطريق الطويل الذي ينتهي بحدث و هو الخروج من النشاط الإقتصادي و بالتالي فهو قد أكد على إن العجز في المؤسسة هو عملية تستغرق عدة سنوات تتراوح بين 5 و 10 سنوات ،

[1] John Argenti, **Predicting Accountancy**, Februry ,1986 , New York, p157-158.

تمر فيها المؤسسة بمراحل متعاقبة قبل أن تصل إلى ذلك الحدث الذي ينهي حياتها، و خلال تلك الفترة ستمر المؤسسة بأربعة مراحل واضحة المعالم و رئيسية و التي هي كما يلي:

- **المرحلة الأولى: النزوع للتسلط الإداري**

تكتسب المؤسسة في هذه المرحلة عيوبا محددة و لكنها ما زالت عيوبا كامنة و لم ينتج عنها أية أخطاء أو فساد واضح في أداء المؤسسة ، و بالتالي فان قوائمها المالية و مؤشراتها المالية لن تكون ذات أية أهمية في كشف هذه العيوب. و هذه العيوب تتركز في إدارة المؤسسة و خاصة في المستويات العليا منها، و من أهمها أن يكون المدير العام ذي سلطة مطلقة تهمش و تلغي دور بقية المدراء التنفيذيين أو أن يجمع شخص واحد بين منصبي المدير العام و رئيس مجلس الإدارة و في ذلك أيضا تجسيد للسلطة المطلقة التي تجمع بين التنفيذ و الرقابة على التنفيذ، و من العيوب التي يوردها Argenti كذلك أن تعاني المؤسسة من ضعف على مستوى الإدارة المالية،أو أن تكون غير قادرة على التكييف مع المستجدات من الظروف التي تحيط بها.

- **المرحلة الثانية: الأخطاء النوعية**

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

- **المرحلة الثالثة: مظاهر الانهيار**

و كنتيجة لارتكاب الأخطاء السابقة فان المؤسسة تكون في هذه المرحلة قد بدأت بالسير في طريق الانهيار Collapse ، و تكون أعراض الوصول إلى العجز المالي قد بدأت بالظهور بشكل واضح و متزايد، و تشير الدلائل و المؤشرات المالية في هذه المرحلة إلى انه هناك سنة أو سنتين على الأكثر تفصلان بين المؤسسة و بين حالة العجز المالي.

♦ **المرحلة الرابعة: المأزق – الانهيار الفعلي**

هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة و هي عبارة عن مرحلة الانهيار الفعلي و التي تكون المؤسسة قد وصلت فيها إلى لحظة العجز المالي.

في دراسة أخرى فقد حدد الباحث الخضيري في هذا المجال[1] ست مراحل أساسية تتكون منها عملية التعثر المالي و التي هي كما يلي:

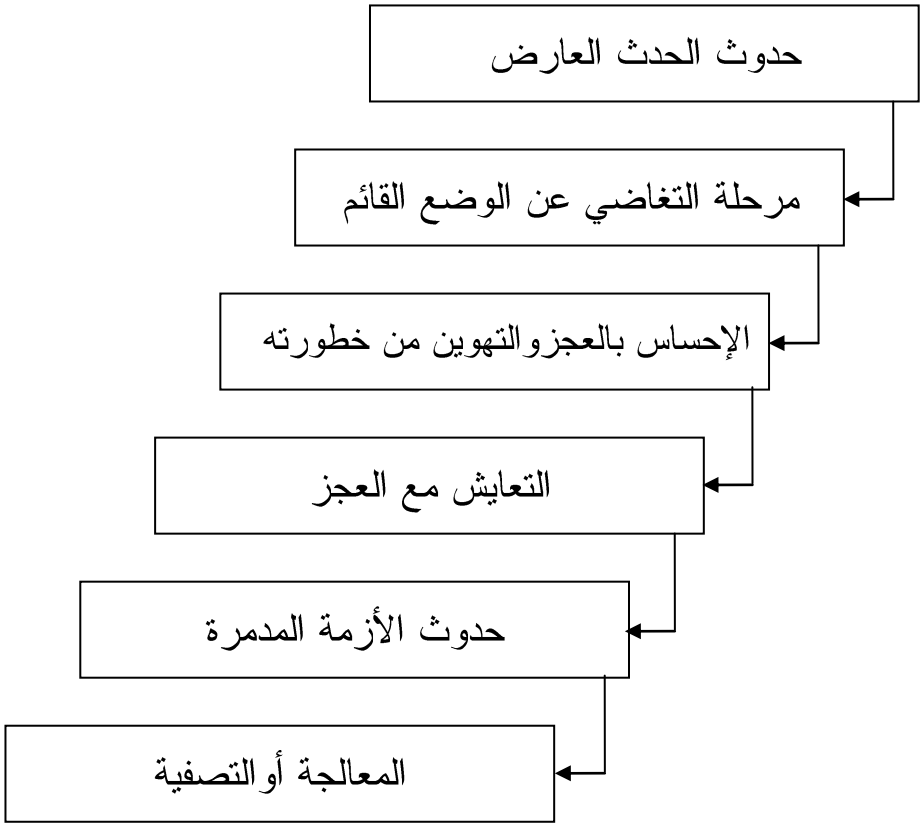
1- مرحلة حدوث العارض: وهو البداية الحقيقية للعجز، إذ يحدث عارض ما، فإذا تنبه المسير المالي له وأدرك خطورته لم يحدث العجز، وإذا استهان به يبدأ العجز .

ومن أمثلة الحوادث العارضة مايلي :

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

[1] محسن أحمد الخضيري، "***الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج***"، مرجع سبق ذكره، ص38-40.

الشكل رقم 03: يوضح مراحل العجز المالي في المؤسسة .



المصدر : محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2- مرحلة التغاضي عن الوضع القائم : أي المرحلة التي تتجاهل فيها الإدارة الخطر الذي يحيط بها كنتيجة للحادث العارض الذي ظهر في المرحلة السابقة، و يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الضعف في كفاءة هذه الإدارة.

3- مرحلة استمرار العجز والتهوين من خطورته: و هي المرحلة التي تزداد فيها الخطورة في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهل هذا الخطر ، بل قد تستمر في سياساتها الانفاقية غير المخططة، و هنا تبدأ الخسائر بالظهور و التراكم.

4- التعايش مع العجز: و التي تعتبر اخطر المراحل ، حيث تصبح حالة التعثر المالي هذه حالة اعتيادية يومية، تتوقف فيها الاستثمارات الجديدة و يتم إغلاق الخطوط الإنتاجية التي تتعرض لأعطال كبيرة تعجز المؤسسة عن صيانتها كما تبدأ اليد العاملة فيها بالتحول إلى مؤسسات أخرى بديلة، أي أن المؤسسة قد اقتربت من نهايتها.

5- مرحلة حدوث الأزمة: مرحلة حدوث الأزمة المدمرة حيث ستتسرب أنباء و معلومات عن العجز المالي للمؤسسة إلى جهات خارجية تتعامل معها من بينها الدائنون و جهات حكومية و حملة الأسهم، وهنا سيبدؤون بالمطالبة بحقوقهم و باتخاذ الإجراءات القانونية التي تكفل حقوقهم.

6- مرحلة المعالجة أو التصفية : و هي المرحلة الأخيرة حيث من خلالها تتم معالجة الأزمة أو تصفية المؤسسة و ذلك بإقالة مجلس إدارة المؤسسة الحالي و تعيين مفوض مسؤول عن عمليات الإصلاح في المؤسسة سواء كان ذلك عن طريق إعادة جدولة الديون أو الدمج أو من خلال التصفية النهائية للمؤسسة

2.1.2.آثار العجز المالي:

تمثل الديون المصرفية مشكلة خطيرة، ذات نتائج باهضة التكاليف، ليس فقط على المؤسسة وإنما على الجهاز المصرفي، والإقتصاد القومي كذلك . ويمكن أن نوجز فيمايلي بعض من آثارها على كل من الجهاز المصرفي والإقتصاد القومي .

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

- تجميد جانب هام من أموال البنوك نتيجة عدم قدرة المؤسسات على سداد التزاماتها ،ومن ثم تعطيل دورة رأس المال في البنوك وحرمانها من عائد استثمارات توظيف هذه الأموال؛
- تعريض البنك المقدم لهذه التسهيلات إلى خسائر باهضة التكاليف ،تشمل جانبين مادي ومعنوي، حيث أن الجانب المادي ينصرف إلى تقليل الربحية وانخفاض قدرة المصرف علىالتوسع والإنتشار وتغطية تكاليفه، أما الجانب المعنوي فيتمثل في اهتزاز درجة الثقة فيه كبنك قادر على توظيف الأموال وحساب مخاطر الإستثمار بدقة .

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

- تحتاج القروض غير مسددة ،إلى معالجات خاصة إذ تحتاج غلى مزيد من الوقت ،والجهد والتكلفة ،سواء من جانب المسؤولين أو من جانب الأفراد العاملين بالبنك مما يؤثر في قدرتهم على خدمة العمليات الأخرى، وبالتالي تتأثر درجات الجودة في الأداء الوظيفي لأعمال البنك .

- تحتاج الديون المتعثرة إلى استفسارات اقتصادية وقانونية وفنية ،وهو مايعني تكاليف وأعباء إضافية تقلل من ربحية البنك ،فضلا عن ما قد تشير إليه من عدم وجود متخصصين لدى البنك واتجاهه إلى الإستعانة بأصحاب الخبرة من الخارج .

- تؤدي هذه الديون إلى ارتفاع معدل دوران العملاء والعاملين المتميزين الحاليين، حيث يسارع كل واحد منهم إلى البحث عن مصرف أو بنك جديد مستقر يحقق رغباته ويشبع احتياجاته ويساعده على تحقيق أهدافه وطموحاته، خاصة وأن اشتداد حجم وعبء الديون قد تؤدي إلى إفلاس البنك أوتعرضه إلى المتاعب، أو قيام السلطات النقدية بفرض قيود عليه وعلى حركة التعامل والسحب على التسهيلات القائمة والممنوحة فعلا .

2.2.1.2.آثاره على الاقتصاد القومي:إن هذه الآثار الخطيرة الناجمة عن الديون المصرفية المتعثرة، قد تمتد إلى الاقتصاد القومي بكامله، وتهددعملية التنمية الاقتصادية فيه،بل قد تصاب آليات التراكم الرأسمالي بأزمة عنيفة تتخذ لها عدة مظاهر مدمرة من بينها :

- التبديد في الموارد النادرة .

- الإسراف غيرالعقلاني في الإنفاق، لعدم جدوى الإستثمار المستقبلي والإكتفاء بما تحققه اللحظة الحاضرة .

- شيوع الطاقات العاطلة واتساع نطاقها في مراكز الإنتاج، والتسويق في الوحدات الاقتصادية المختلفة .

- هدر وتضييع الفرص التسويقية المتواجدة في السوق، ومن ثم اتجاه العملاء والموزعين إلى منتجين آخرين في الخارج .

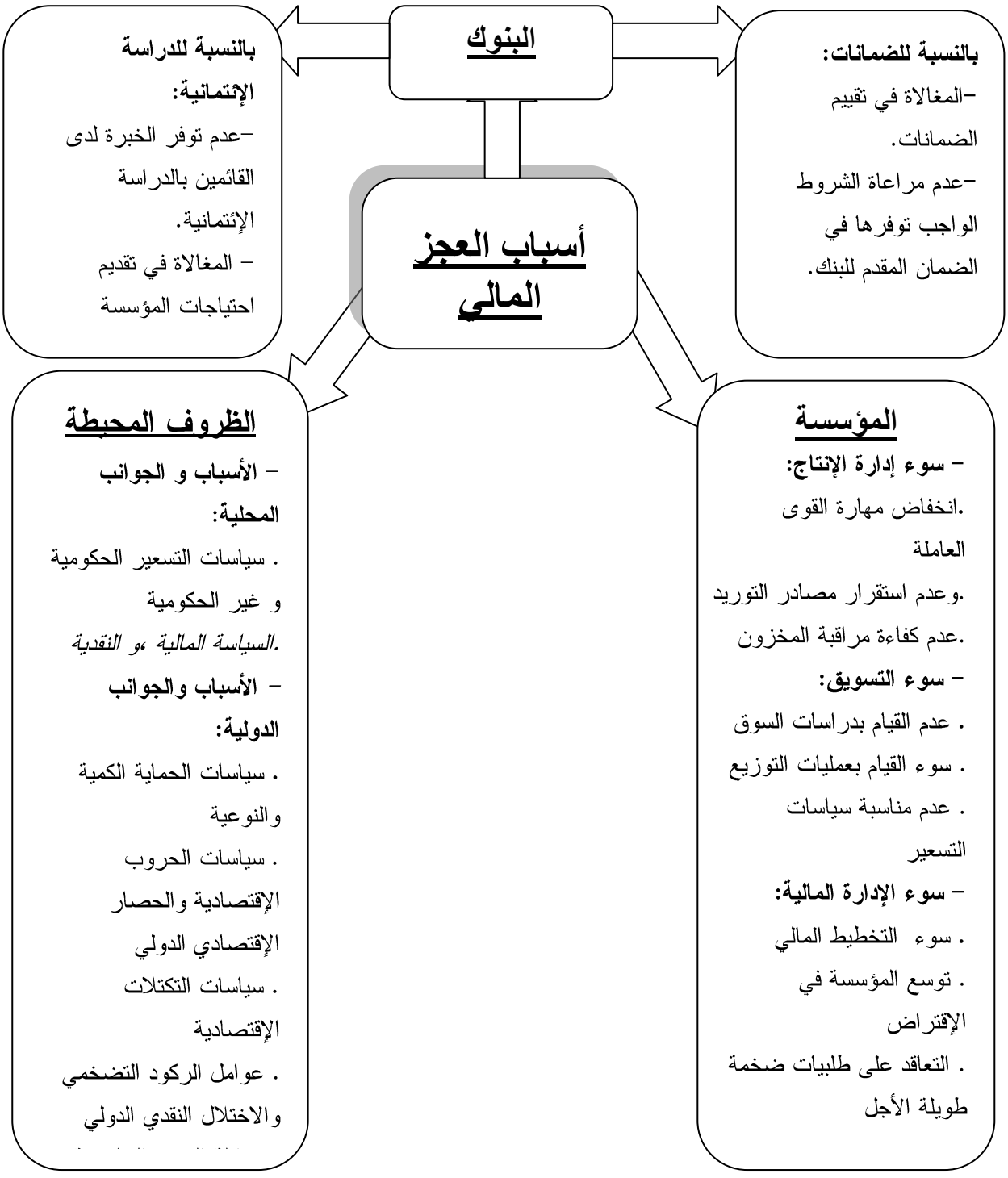
- زيادة التكاليف الإنتاجية والتسويقية المختلفة بدرجة مغالى فيها، واتساع نطاق المشروعات الخاسرة على مستوى الاقتصاد القومي .
- تدني الإنتاج وانخفاض الإنتاجية، وتدهور قيم العمل وفساد مناخ الإدارة .
- قد تزيد إعادة هيكلة المؤسسات التي تعاني من العجز المالي، وتصارع من أجل البقاء، بإطلاق العنان للتخلص السريع من الأصول بأسعار زهيدة، وتزيد من الإنكماش الكبير في الاستثمار .
- قد يجبر التضييق في الإئتمان المقدم للمؤسسات الناتج عن العجز في رأس مال البنوك، الحكومات على تحويل مواردها المالية إلى إعادة رسملة البنوك .
- إذا ما سقط قطاع المؤسسات في حالة العجز، قد تضر قلة الاستثمار والفترات الطويلة المطلوبة لإعادة هيكلة المؤسسات، النمو بشكل كبير .

3.1.2. أسباب العجز المالي[1]:

يمكن رد أسباب عجز بعض المؤسسات عن تسديد مديونيتها المصرفية إلى ثلاثة مجموعات من الأسباب، يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

[1] نسيلي جهيدة ، **أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر**،مرجع سبق ذكره، ص69-71.

الشكل رقم 04: أسباب عجز المؤسسات الإقتصادية :



المصدر: من إعداد الطالب

وفيما يلي عرض لكل مجموعة من هذه الأسباب :

1.3.1.2.مجموعة الأسباب الخاصة بالمؤسسة: يمكن تحديد العوامل المؤدية إلى عجز المؤسسات الاقتصادية في النقاط الثلاثة الموالية، والتي نلخصها فيمايلي:

- **سوء إدارة الإنتاج:** حيث يتعلق هذا العمل بالنشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية أو زراعية، وتتمثل أهم ملامح سوء إدارة الإنتاج في تخبط وعدم انتظام تدفقاتها، مما يؤدي إلى التوقف عن تسديد التزاماتها أو مطالبتها بتأجيل سداد هذه الإلتزامات .

وبصفة عامة هناك مجموعة من الأسباب قد تؤدي إلى تدني الإنتاج وتراجع قيمته وارتفاع تكلفته، أهمها مايلي:

- عدم قيام المؤسسة على أساس اقتصادي سليم، وعدم وصولها إلى الحجم الاقتصادي الأمثل الذي يحقق لها وفورات الإنتاج الكبيروانخفاض التكاليف واستغلال أمثل للطاقات والموارد المتاحة لها. وبالتالي ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة، مما يرفع من أسعارها ويفقد المؤسسة مزايا تنافسية كان يمكن أن تحوزها إذا ما اتبعت الأساس الاقتصادي .

- انتشار ظاهرة تعطل خطوط الإنتاج لفترات طويلة، نتيجة لتعطل الآلات وتقادمها وعدم القيام بعمليات الصيانة الدورية والإحلال والتجديد بصفة مستمرة. ويضاف إلى ذلك استخدام تكنولوجية إنتاجية قديمة ،وعدم الدقة في اختيار الآلات والمعدات .

- استخدام أساليب وسياسات إنتاجية قديمة وبالية ذات طابع تقليدي .

- انخفاض مهارة القوى العاملة، لنقص الخبرة أوعدم كفاية التدريب، مما أدى إلى ظاهرة الإسراف في استخدام المواد الخام، وارتفاع نسبة الإنتاج المعيب من السلع تامة الصنع، واكتساب المؤسسة سمعة سيئة. يضاف إلى ذلك سوء أوضاع العمل وظروفه وانخفاض الأجور والمرتبات، مما يؤثر على الإنتاجية.

- عدم انتظام ورود المواد الأولية، وعدم استقرار مصادرالتوريد وصعوبة الحصول عليها بالشكل المناسب والجودة المناسبة ،ومن ثم تعطل الإنتاج .[1]

- سوء تخطيط العمليات الإنتاجية، وتضارب القرارات الإدارية المنظمة لعمليات التصنيع داخل الوحدات الإنتاجية .

- عدم توفر وسائل النقل الداخلي والخارجي وانخفاض كفاءتها ،مما يؤدي إلى حدوث اختناقات في العملية الإنتاجية، وإلى ازدياد تعطل الوحدات الإنتاجية .

- عدم كفاءة مراقبة المخزون ممن جميع الأصناف ،والقصور في تخطيط عمليات المتابعة الإنتاجية والتخزينية وحركة المواد، وعدم توخي الدقة في تقدير الإحتياجات[2]

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

- عدم القيام بدراسات السوق والمستهلك ومعرفة الإحتياجات والرغبات الحقيقية والقدرة الشرائية لهذا المستهلك. ومن ثم اتخاذ قرار إنتاج السلعة بالشكل الذي لا يناسب السوق أو المستهلك .

- سوء القيام بعمليات تخطيط المنتجات من حيث الشكل والنوع والجودة، والمواصفات والوظائف التي تؤديها السلعة للمستهلك... إلخ، مما يؤدي إلى صعوبة تصريفها خاصة مع انخفاض جودتها عن الحد المناسب .

- سوء القيام بعمليات التوزيع من حيث اختيار منافذ للتوزيع غير مناسبة للمستهلك النهائي، أو مكلفة أو غير نشيطة .

- سوء القيام بعمليات الترويج من حيث عدم مناسبة وانخفاض كفاءة الحملات الإعلانية سواء في مضمونها، أو شكلها أوفي توقيتها أو اختيار وسيلة الإعلان .

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

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

- عدم مناسبة سياسات التسعير والإئتمان التي تستخدم المؤسسة في تسعير سلعها أو في بيعها .

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

♦ **سوء الإدارة المالية:** إن أي اختلال يظهر في الإدارة المالية للمؤسسة، سوف ينعكس بالكامل على قدرتها على تسديد التزاماتها. وترجع أهم عوامل سوء الإدارة المالية إلى مايلي :

- ضعف قدرة المؤسسة على التخطيط المالي لمواردها واستخدامات هذه الموارد، بالشكل الذي يفي بدفع وسداد هذه الإلتزامات .
- توسع المؤسسة في الاقتراض وبتكاليف مرتفعة ودون حاجة فعلية للنشاط الذي تمارسه[1]
- عدم تسديد المؤسسة التزاماتها المستحقة في مواعيدها وتراكم الديون عليها .
- ارتفاع قيمة المصاريف الإدارية وانخفاض انتاجية هذا المصروف ،وزيادة حجمه عن المعدل المناسب .
- عدم تخطيط الإنفاق الاستثماري للمؤسسة،أوسوء هذا التخطيط مما يؤدي إلى توسع المؤسسة في إقامة مشروعات استثمارية أوتوسعات في مشروعات جديدة دون تدبير وتأمين التمويل اللازم لها مما يجعلها تظل لمدة طويلة في مرحلة الإنشاء،ومن ثم لا يكون هذا الإنفاق منتجا.[2]

[1] C.MARMUSE, op.cit, P18 .

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

- الإنحراف المالي المتعمد ،مثل زيادة حجم الإختلاسات والسرقات بشكل ،وعمليات التدليس مع الموردين والموزعين. الأمر الذي يمثل خسائر مرتفعة تحد من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها.

- سوء تخطيط عمليات شراء المواد الأولية ،وارتفاع تكاليف تخزينها ،واستثمار جانب كبير ممن الأموال في شكل مواد خام دون حاجة ملحة لذلك .مما يمثل تكلفة وأعباء غير عادية ،خاصة إذا تم الإعتماد على مصادر تمويل خارجية .

- التعاقد على طلبيات ضخمة طويلة الأجل، تنفذ لعملاء في المستقبل البعيد بأسعار ثابتة متفق عليها حاليا وغير قابلة للزيادة ،مع سيادة اتجاه تضخمي ترتفع معه أسعار وتكاليف مستلزمات الانتاج .مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح ،بل وتحقيق خسائر مؤكدة

2.3.1.2.مجموعة الأسباب الخاصة بالبنك: وأهم هذه الأسباب في حقيقة الأمر يمكن ردها إلى الخطأ والتحيز الشخصي للقائم بالدراسة الإئتمانية ولمتخذ القرار الإئتماني. وفيمايلي عرض بإيجاز لكل منها:

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

- المغالاة في تقييم الضمانات المقدمة من المؤسسة للتسهيلات الإئتمانية الممنوحة من البنك وتسعيرها بأغلى من قيمتها الحقيقية بكثير.

- عدم مراعاة الشروط الواجب توافرها في الضمانات المقدمة للبنك من حيث ملكيتها و رهنها و تخزينها أو حيازتها و القوانين المنظمة لتداولها و بيعها و الشروط الخاصة بتخزينها .

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

- عدم القيام باستعمالات دقيقة و دورية و متجددة عن نوعيات البضائع المقدمة كضمان و التي تتسم أسعارها بالتقلب الشديد أو بإنصراف المستهلك عنها .
- عدم تغطية البضائع المرهونة ببواليص التأمين ضد الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها أثناء فترة الرهن .
- عدم إجراء الزيارات التفتيشية الدورية، للتأكد من وجود الضمانات المرهونة للبنك وأنها بحالة تسمح ببيعها .
- عدم الحصول على ضمانات تؤثر على المؤسسة.

و من هنا فإن الضمان الجيد هو عنصر رئيسي و أساسي في إتخاذ القرارا الإئتماني، و يجب لأن يخضع للمراجعة و الكشف الدوري ، و التأكد من توافر كل الشروط الخاصة بصلاحيته.

♦ **بالنسبة للدراسة الإئتمانية** [1]: و أهم أسباب فشل الدراسة الإئتمانية ما يلي:

- عدم توفر الخبرة الكافية لدى القائمين بالدراسة الإئتمانية .
- عدم تدعيم الدراسة الإئتمانية بالبيانات السليمة والواقعية عن المؤسسة وعن 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 إحتياجات المؤسسة التمويلية .
- الموافقة على منح المؤسسة قروض جديدة قبل وفائها بالتزاماتها اتجاه الحدود القائمة، مما يدفعها إلى إستخدام مبالغ القروض الجديدة في سداد تلك القديمة، ويتحول الدين إلى دين ثابت لا يتم سداده، ويتفاقم الوضع باستمرار.

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

- عدم متابعة إستخدام القروض الممنوحة، والتأكد من توفر الشروط الخاصة باستخدام هذه القروض.

♦ **سوء الإدارة الإئتمانية**[1] :

- إقراض مؤسسات تنطوي على درجة عالية من المخاطر، و بسعر فائدة مبالغ فيه بشكلل يزيد عن العائد الذي تحققه هذه المؤسسات، مما يضمن و يؤكد عجزها و عدم قدرتها على السداد.
- التوسع في إقراض المؤسسات العاجزة، بإدعاء مساعدتها على إقالتها من العجز.
- إختيار أصحاب المؤهلات المتوسطة ليكونوا قيادات البنك التنفيذية .

3.3.1.2.مجموعة الأسباب الخاصة بالظروف المحيطة: تتعلق هذه الظروف بالعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتشريعية، التي تؤثر على نشاط المؤسسة. ويمكن لنا الإحاطة بجوانب هذه الظروف من خلال ما يلي :

♦ **الأسباب و الجوانب المحلية:** تتعلق هذه الجوانب أساسا بالسياسات الإقتصادية الحكومية وغير 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:

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

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

- **السياسات المالية:** و بصفة خاصة السياسات الضريبية التي تفرضها الدولة على المؤسسات، وعلى وارداتها من السلع و الخدمات، و على مستهلكيها، يضاف إلى ذلك الأعباء الضريبية المتعلقة بالتأمينات الإجتماعية و غير الإجتماعية الخاصة بالعمال، و التي تفرضها الدولة عليهم و كلما كانت الأعباء الضريبية مرهقة و باهضة و مغالى فيها، كلما كانت سببا رئيسيا و جوهريا في عجز المؤسسات، و تكميش قدراتها على تحقيق عائد إقتصادي مناسب، يضاف إلى ذلك عدم قدرتها على إحداث تراكم رأسمالي و القيام بعمليات الإحلال و التجديد.

- **السياسات النقدية:** تتعلق السياسة النقدية أساسا بثلاث سياسات إقتصادية فرعية شديدة الخطورة والتأثير على العجز المالي في المؤسسة، و هي:

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

فكلما كانت السياسة الإئتمانية إنكماشية، و متشددة من حيث فرض القيود على منح الإئتمان، و زيادة تكلفته عن معدلاتها المناسبة، كلما كانت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها محدودة. أما بالنسبة لسياسة أسعار الصرف، فإنها تمارس تأثير خطير على المؤسسة، خاصة في حالة إنخفاض قيمة العملة المحلية أمام العملات الأجنبية مما يؤدي إلى انخفاض قدرة المؤسسة على تسديد ديونها ودخولها في دائرة العجز. في حين أن لسياسة الدين العام، تؤثر بشكل كبير على حركة النشاط الإقتصادي في المجتمع، حيث كلما كانت الدولة في حاجة إلى أموال، قامت بطرح قروض و سندات للإكتتاب العام و الخاص بأسعار فائدة، و مزايا مغرية و بالتالي تؤدي إلى تفضيل الأفراد الإستثمار فيها و إدخار جانب من إنفاقهم لشرائها و بالتالي ينكمش السوق أمام المؤسسات، فضلا عن تأثير إدارة الدين العام على السياسات الإئتمانية و منه التأثير غير المباشر على قدرة المؤسسات على سداد إلتزاماتها والحصول على مستلزماتها الإنتاجية.[1]

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

- **السياسات العامة:** وهي تلك السياسات التي تتصل بالمناخ العام، ومدى تحقيقها لعنصر الإستقرار، ومدى تأثيرها على التوقعات المستقبلية، وتأثير ذلك على حركة الإستثمار والإدخار، والإستهلاك وغيرها، و بالتالي تأثيرها المباشر وغير المباشر على المؤسسة سواء في زيادة وإستمرار عجزها، أو علاجها من حالة العجز. فإذا لم تكن هذه المقاييس عناصر استيراتيجية أثناء تأسيس موازنة المؤسسة، ستواجه هذه الأخيرة صعوبات مالية تؤدي بها إلى تدهور مستوى النشاط .[1]

♦ **الأسباب والجوانب الدولية:** وتتعلق هذه الجوانب بصفة أساسية بسياسات التجارة الخارجية والتي يمكن لنا تحديدها بإيجاز فيما يلي:

- **سياسات الحماية الكمية والنوعية:** إذ أن إتجاه الدول الكبرى إلا تطبيق و فرض سياسات و إجراءات متشددة للحماية الجمركية و إستخدام سياسات الحصص الكمية والقيود الإدارية على صادرات الدول النامية إليها يؤدي إلى إنخفاض قدرة المؤسسات على التصدير لهذه الدول، و بالتالي إنخفاض مواردها من النقد الأجنبي.

- **سياسات الحروب الإقتصادية والحصار الإقتصادي الدولي[2]:** إذ تؤدي هذه الأخيرة إلى أن تفقد مؤسسات الدول المحاصرة إقتصاديات إنتاجها، فضلا عن إستخدام أدوات الحرب الإقتصادية الأخرى مثل:

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

- **سياسات التكتلات الاقتصادية:** إذ تؤدي إلى إستخدام دول أعضاء التكتل لسياسات حمائية ضد الدول غير الأعضاء، فضلا عن منحها مزايا جمركية و إعفاءات

[1] Jean-François BAIGNE,**dynamique de redressement d'entreprise**, et d'organisation, Paris, 1986 , P49 .
[2] محسن أحمد الخضيري،"***الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج***"،ص 130 .

بالإضافة إلى تقديم مساعدات لمؤسسات الدول الأعضاء، و التي ينافس إنتاجها إنتاج المؤسسات المحلية، و من ثم تنخفض قدرة المؤسسة على التصدير، وبالتالي يقل عائدها من النقد الأجنبي مما قد يؤثر على إنتاجها.

- **عوامل الركود التضخمي والاختلال النقدي الدولي:** وما يصاحبه من إرتفاع للأسعار وظهور البطالة وانكماش الطلب على المنتجات المختلفة، وما يؤدي إليه من ضعف القدرة على المنافسة عالميا .

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

كل هذا و غيره قد أدى إلى عجز المؤسسات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

2.2.التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسة الاقتصادية و سبل علاجه:

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

1.2.2.أهمية التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية:

إنه من الضروري إيجاد طريقة أو آلية تحليلية يمكن بواسطتها التنبؤ باحتمال وصول المؤسسة الاقتصادية إلى حالة العجز قبل عدد كاف من السنوات و ذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حينها، و ذلك لما لعجز المؤسسة أو إفلاسها من آثار خطيرة على الاقتصاد و كل الفئات العاملة فيه و المرتبطة بهذه المؤسسات. فهناك الكثير من الفئات المهتمة بالمؤسسة الاقتصادية و الذين يولون اهتمام كبير لإمكانية التنبؤ بعجزها مثل المستثمرون، الدائنون، الإدارة، الجهات الحكومية، مراجعو الحسابات و غيرهم.

[1] فديل وآخرون، **" ميزانية الشركات وسياسة الإقتصاد الكلي"** ، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 32، العدد 03 ، واشنطن، سبتمبر 1999 ، ص 50 .

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

2.2.2.الأساليب الكمية للتنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية:

نتيجة للأهمية البالغة لموضوع التنبؤ بالعجز الموجود لدى الكثير من الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية، و بما أن فكرة العجز أو الفشل أو الانهيار لا تحدث فجأة، و أنه لابد أن تمر المؤسسة الاقتصادية قبل وصولها إلى تلك الحالة بوضعيات و مستويات عديدة تسلك فيها سلوكا يميزها عن غيرها من المؤسسات المستمرة بنجاح في النشاط الاقتصادي. لذا نشط الباحثون منذ الستينات و خاصة في الولايات المتحدة بإجراء الدراسات الهادفة إلى تحديد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في التنبؤ باحتمالات العجز المالي.

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

[1] د. الشريف ريحان و أخرون,**الفشل المالي في المؤسسة الإقتصادية**,مداخلة مقدمة في ملتقى دولي,يومي 21-22 أكتوبر 2012,جامعة منتوري قسنطينة,2012,ص8-9.

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

1.2.2.2.الاتجاه الأول: و هو اتجاه قديم في تكوين نماذج التنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية و الذي يعتمد على نسبة مالية واحدة. ومن أهم الأعمال و الدراسات التي تميزت بأسلوب المتغير الوحيد نذكر:

أ. **دراسة Smith-Winakor** و تمثلت أفضل نسبة توصلت إليها هذه الدراسة في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية في:

- صافي رأس المال العامل / مجموع الموجودات

ب.دراسة Pitz Patrik و من أفضل النسب التي توصلت إليها هذه الدراسة في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية نجد:

- حقوق الملكية / مجموع الخصوم
- العائد / حقوق الملكية

ج. دراسة Merwin و كانت أفضل النسب هي:

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

2.2.2.2.الاتجاه الثاني: و هو اتجاه حديث نسبيا يعتمد في تكوين نماذج التنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من النسب المالية و ذلك من خلال بعض الأساليب الإحصائية الملائمة و المتاحة مثل SPSS و غيرها من الطرق الإحصائية الأخرى. و من بين الأعمال التي استعملت أسلوب المتغيرات المتعددة في معادلة واحدة نذكر:

أ. نموذج بيفر Beaver 1966:

يعتبر بيفر صاحب فكرة وضع نموذج لقياس عجز الشركات و سمي النموذج باسمه حيث اعتمد في وضع النموذج على النسب المالية و تضمنت مقارنة للنسب المالية المتوسطة لـــ 79 مؤسسة عاجزة و قابلها 79 مؤسسة أخرى غير عاجزة في الفترة 1954- 1964 وفقا لمعايير محددة مثلا تعرض المؤسسة لأحداث الإفلاس، التخلف عن دفع السندات أو سحوبات بنكية زائدة أو عدم دفع ربح الأسهم الممتازة، و هذه المؤسسات من نفس القطاع و

لها نفس حجم الأصول. و قد قام بيفر باختبار 30 نسبة مالية لتحليلها و استخدم أسلوب المتغير الوحيد بتحليل كل نسبة لخمس سنوات متتالية، و قام بيفر بفحص هذه النسب حيث بحث عن النسب التي تعطي بشكل أدق و أصدق مؤشر على نجاح المؤسسة أو عجزها.

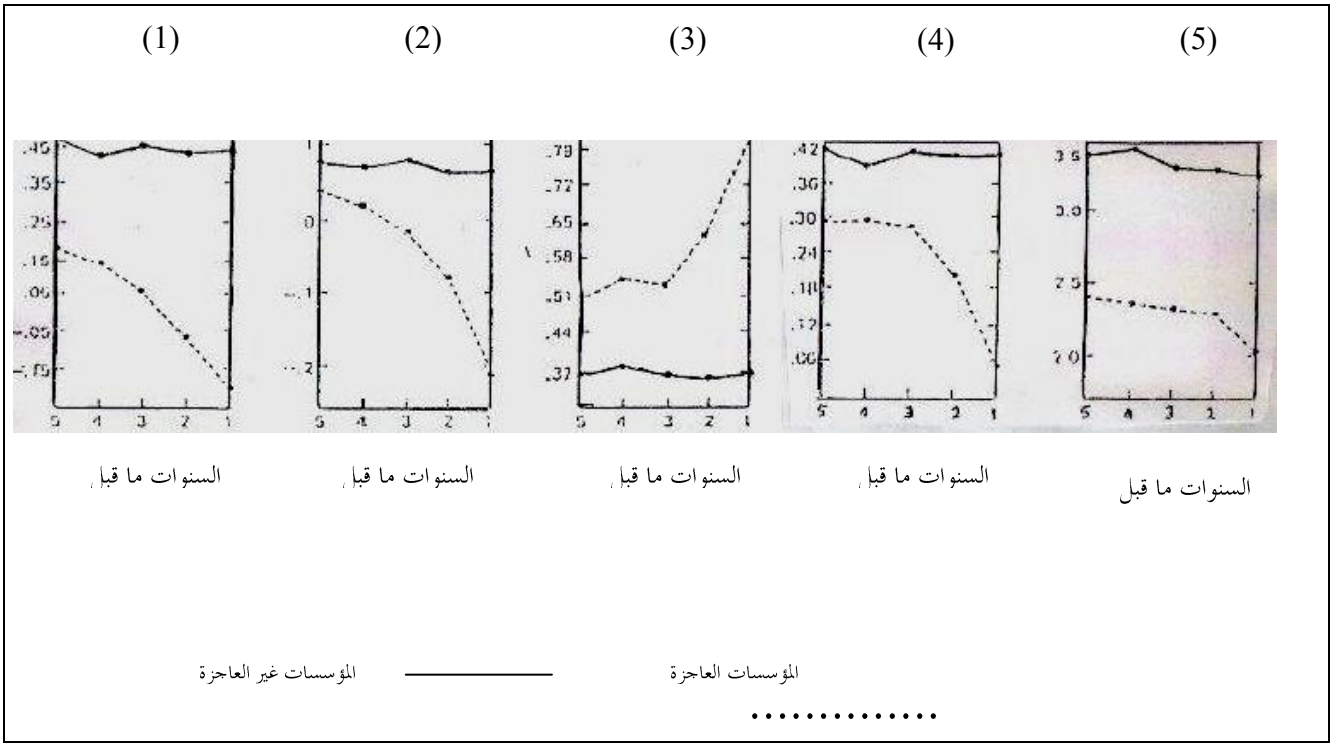
اعتمد بيفر في اختياره للنسب من خلال الطرق الإحصائية باختبار الفرضيات فوجد أنه كلما تم احتساب النسبة في سنة أقرب إلى سنة العجز كلما كان التنبؤ أصدق و أكثر دقة، فعندما يظهر أن هناك فرق في المتوسط بين المجموعتين تكون هذه النسبة قادرة على التمييز بين المؤسسة العاجزة و المؤسسة الناجحة و بالتالي يمكن الاعتماد عليها، و قد استخدم بيفر في كل مرة نسبة مالية واحدة فقط .[1]

و توصل إلى أن النسب التالية و الموضحة في الشكل رقم 1 يمكن استخدامها أكثر من غيرها في التنبؤ بعجز المؤسسات:

- التدفق النقدي / مجموع الديون...(1)
- صافي الدخل / مجموع الأصول...(2)
- مجموع الأموال المقترضة / مجموع الأصول...(3)
- صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول...(4)
- الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة...(5)

[1] Altman, E. l., **On corporate financial distress and bankruptcy**, John Wiley and Sons,New York, 1993, p 542.

الشكل رقم 05: مسار النسب المالية في المؤسسات العاجزة و المؤسسات غير العاجزة حسب نموذج بيفر



المصدر: Altman, E. I., 1993, on corporate financial distress and bankruptcy, John Wiley and Sons, p 542.

ب.نموذج ألتمان Altman (Z-Score) 1968

طور ألتمان نموذجه مستخدما النسب المالية و معتمدا على التحليل التمييزي الخطي المتعدد المتغيرات Discriminant Analysis (MDA) Multiple و استطاع من خلال هذا النموذج أن يميز بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات العاجزة في قطاع الصناعة. و قد ثبت هذا الأسلوب الذي استخدمه ألتمان 68 فاعليته ليس فقط في التنبؤ بقدرة العملاء على سداد ما عليهم من التزامات مصرفية[1] و التنبؤ بمستوى ربحية السهم العادي، بل ثبتت فاعليته كذلك في تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا لأنماط الاستثمار، و كذا في تقييم السندات المتداولة في سوق الأوراق المالية. و يتكون هذا النموذج من خمس نسب مالية مجتمعة و استطاع التوصل إليها من خلال تطويره لـــ 30 نسبة مالية، و النموذج كان على الشكل التالي:

[1] د. الشريف ريحان و أخرون,مرجع سابق,ص10.

$$Z= 3.3\ X_1 + 1.2\ X_2 + 1.0\ X_3 + 0.6\ X_4 + 1.4\ X_5$$

حيث أن:

X_1: الأرباح قبل الفوائد و الضرائب/مجموع الأصول

X_2: صافي رأس المال العامل/مجموع الأصول

X_3: المبيعات/مجموع الأصول

X_4: القيمة السوقية للأسهم/القيمة الدفترية للدين

X_5: الأرباح المحتجزة المتراكمة/مجموع الأصول

حيث Z مؤشر العجز المالي فإنه:

- عندما تكون $Z > 2.99$ فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تفلس.
- عندما تكون $Z < 1.81$ فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تفلس.
- إذا كانت Z تقع ما بين $(2.99 - 1.81)$ و هي ما تعرف بالمنطقة الرمادية فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها.
- إذا كانت Z أقل من 2.76 فإن ذلك يعطي مؤشرا بأن المؤسسة أمام احتمالية 90٪ بأنها سوف تصبح مفلسة خلال عام.

نجح هذا النموذج إلى حد ما في التنبؤ بالإفلاس قبل وقوعه بسنتين فقط، و فشل بالتنبؤ بالإفلاس إلى أكثر من ذلك، إذ بلغت نسبة الخطأ في هذا النموذج 5٪، 28٪، 52٪، 69٪، 64٪ في السنوات السابقة للإفلاس على التوالي. فهذه النتائج تعتبر جيدة في السنة الأولى والثانية، و لكنها قد لا تكون مرضية في السنوات الثالثة، الرابعة و الخامسة التي يكون فيها التنبؤ بمستقبل المؤسسة أكثر أهمية.

و لقد وجهت كثير من الانتقادات لهذا النموذج منها:

- أنه يطبق فقط على المؤسسات المساهمة العامة الصناعية.
- أنه يعطي أهمية كبيرة لنسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول و هذه النسبة تختلف أهميتها باختلاف الصناعات.

و لهذا قام **ألتمان** بتطوير نموذج يستخدم للمؤسسات غير الصناعية حيث كان النموذج المعدل كالتالي:

$$\mathbf{Z= 6.5\ X_1 + 3.26\ X_2 + 1.05\ X_3 + 6.72\ X_4}$$

حيث أن:

X_1: صافي رأس المال العامل/إجمالي الأصول

X_2: الأرباح المحتجزة المتراكمة/إجمالي الأصول

X_3: الأرباح قبل الفوائد و الضرائب/إجمالي الأصول

X_4: القيمة الدفترية للدين/إجمالي الخصوم

حيث أن:

- عندما تكون $Z > 2.9$ فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تفلس.
- عندما تكون $Z < 1.23$ فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تفلس.

إذا كانت Z تقع ما بين (2.9 – 1.23) و هي ما تعرف بالمنطقة الرمادية فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها.

ج.نموذج فيلمر 1984 Fulmer Model

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

$$\mathbf{H= 5.528\ V1 + 0.212\ V2 + 0.073\ V3 + 1.270\ V4 - 0.120\ V5 + 2.3635\ V6 + 0.575\ V7 + 1.083\ V8 + 0.894\ V9 - 6.075}$$

حيث إذا كان $H < 0$ تكون المؤسسة مفلسة.

حيث أن:

V1: الأرباح المحتجزة/مجموع الأصول

V2: المبيعات/مجموع الأصول

V3: الأرباح قبل الضرائب/حقوق المساهمين

V4: التدفق النقدي/مجموع الديون

V5: مجموع الديون/مجموع الأصول

V6: الخصوم المتداولة/مجموع الأصول

V7: الأصول الملموسة/مجموع الأصول

V8: رأس المال العامل/إجمالي الأصول

V9: لوغاريتم الربح قبل الفوائد و الضرائب/الفائدة

معدل خطأ هذا النموذج 2٪ في السنة الأولى السابقة للإفلاس و 9٪ في السنة الثانية السابقة للإفلاس.

و بالتالي فمعدل الخطأ مقبول جدا و بالخصوص في السنة الأولى قبل الإفلاس.

3.2.الوقاية و العلاج من العجز المالي و تصحيح مسار المؤسسة العمومية الاقتصادية[1]:

تختلف المؤسسات التي تعجز في طريقة حدوث العجز و المسار الذي تنتهجه المؤسسة قبل حدوث العجز حيث هناك المؤسسات التي تعيش طويلا قبل أن تعجز، أو التي لا تستطيع أن تعيش أكثر من خمس سنوات حيث ذكر Altman أن أكثر من 50٪ من المؤسسات التي تفشل يحدث لها عجز قبل السنة الخامسة من عمرها، كما أن بعض المؤسسات لا تستطيع أن تتخطى مستوى الأداء الضعيف و البعض الآخر يصل إلى مستوى الممتاز بل أعلى من ذلك و من ثم يعجز[2].

[1] د. الشريف ريحان و أخرون,مرجع سابق,ص12.

[2] Argenti John, **Corporate collapse the causes and symptoms**, John wiley and sons, New York, 1976,p156

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

- النوع الأول من العجز المالي

يحدث هذا النوع عادة في المؤسسات حديثة التكوين و غالبا ما تكون هذه المؤسسات صغيرة الحجم، و مستوى مسار المؤسسة لا يزيد عن مستوى الضعيف، و لا يمتد عمر المؤسسة إلى أكثر من خمس سنوات.

و يحدث هذا النوع من العجز نتيجة عيوب واضحة تبدأ بها المؤسسة عملها و لهذا يستوجب أن يتم معالجة تلك العيوب منذ البداية كالاعتماد على المدير الإداري الواحد فقط فيجب أن يكون هناك عمق إداري في المؤسسة و أدوار إدارية واضحة للعديد من الأشخاص. كما أنه يجب معالجة مشكلة عدم وجود ميزانيات و خطط مالية و نظم للتكاليف و خاصة مشكلة التوقع الزائد للإيرادات فوق المدى الممكن أن يتحقق و التوقع المنخفض للتكاليف التي سوف يستهلكها المشروع حيث أن تلك المشكلة لها أثر كبير على المورد المالي في المؤسسة و لهذا يجب وضع نظام مالي جديد و نظم معلومات محاسبية منذ بداية المشروع.

و نظرا لصغر حجم المؤسسات في هذا النوع من العجز و قصر حياتها و حدوث العجز المالي بصورة متسارعة فإنه لا يفضل معالجة العجز أثناء حياة المؤسسة و لكن الوقاية من حدوثه تفضل هنا عن علاجه.

- النوع الثاني من العجز المالي

يحدث هذا النوع من العجز للمؤسسات الصغيرة أيضا و لكنها تعيش لفترة أطول من مؤسسات النوع الأول، و يختلف هذا النوع كليا عن النوع الأول. حيث نجد أن المؤسسة في النوع الثاني تنمو و تنجح بصورة سريعة جدا ثم يبدأ الانهيار بصورة سريعة أيضا.

و يوجد في هذا النوع نفس العيوب التي تبدأ بها المؤسسة أعمالها في النوع الأول، حيث تعتمد الإدارة على قلة في تنفيذ أعمالها أي أن دور المدير أو الإداري الواحد موجود هنا أيضا و قد أكد الباحثون بأن وجود دور لشخص واحد فقط لأداء الأعمال الإدارية يوصل

المؤسسة إلى العجز، و لهذا على المؤسسة أن تقي نفسها منذ البداية بإيجاد فريق عمل مناسب يحتوي على إداريين متخصصين و لديهم المهارات الإدارية العالية للعمل ضمن فريق واحد و إيجاد روح التعاون و الحماسة فيهم للعمل، يكون هذا من باب الوقاية قبل حدوث العجز.

و لكن لعلاج العجز أثناء حدوثه يصل هذا النوع من المؤسسات إلى أعلى مستويات أدائها و ربحيتها و قبل أن تبدأ بالانهيار يكون لديها مقدار من الأرباح التي قد تنقد المؤسسة قليلا أو تعوضها عن الخسائر إذا تم استغلالها جيدا، و قد تأخذ معالجة العجز عدة أشكال في المؤسسة مثلا كتخفيض الإنتاجية أو يتم التخلص من بعض الأنشطة الغير مربحة في المؤسسة أو البيع بسعر منخفض بما يتناسب مع تكلفة الإنتاج و العمل على تنظيم العروض المقدمة للمؤسسة بالصورة التي ممكن أن تستفيد منها.

- النوع الثالث من العجز المالي

يحدث هذا النوع من العجز عادة في المؤسسات الناضجة الكاملة النمو و التي أتمت تجارتها بنجاح فائق لعدة سنوات متتالية أو عقود متتالية، و يعتبر هذا العجز من 20٪ إلى 30٪ من إجمالي العجز.

في هذا النوع يمكن الجمع بين الوقاية من العجز و معالجة العجز و ذلك نظرا إلى أن عمر المؤسسات في هذا النوع يكون طويلا و تكون عادة ذات حجم كبير و لديها الكثير من الموارد و أيضا لديها القدرة على معالجة المشاكل التي قد تواجهها. و يظهر هنا ضعف في المعلومات المحاسبية و لهذا يستوجب إيجاد معلومات محاسبية منذ بداية المشروع تتناسب مع حجم الأعمال و العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

و تحاول هنا المؤسسة وضع بعض السياسات الجديدة أثناء عملها لمعالجة العجز كتقديم التسهيلات للزبائن و العمل على توسيع الحصة السوقية لزيادة أرباحها و إيجاد طموحات جديدة يدخلها المدير في المؤسسة. كما أنه نظرا لكبر حجم المؤسسة و أصولها فإنه يمكنها الاقتراض من البنوك و لكن يجب أن يكون بصورة مدروسة من أجل معالجة مشاكلها.

و يلاحظ هنا أن عملية المعالجة تكون موجودة بصورة أكبر من الوقاية بعكس النوع الأول من العجز.

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

و تجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه الوسائل يتم بعد القيام بدراسة جيدة ومستفيضة لأسباب العجز حتى يمكن أن توضع الوسائل الجيدة والنافعة للعلاج.

هناك وسائل عديدة تستخدم في علاج العجز المالي و التي سوف نتناولها فيما يلي:

2 .1.3.إعادة الهيكلة:

و معنى ذلك أن تتبع المؤسسة استراتيجيات جديدة من شأنها أن تساعد على معالجة الخلل المالي و الإبقاء على المؤسسة و تطبيق الاستراتيجيات الجديدة. و حتى تكون إعادة الهيكلة فعالة فلا يجب أن تقتصر على إعادة الهيكلة المالية و لكن يجب أن تمتد لتشمل إعادة الهيكلة الإدارية حتى يتلازم الاثنين معا في تحقيق نتائج فعالة للتغلب على الخلل المالي و يمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

1.1.3.2إعادة الهيكلة المالية: و تتمثل في الخطوات التالية:

- **إعادة تقييم الأصول :**

إن إعادة تقييم الأصول جميعها أو بعضها بما يعكس قيمتها السوقية حيث أن زيادة هذه القيمة عن القيمة الدفترية يؤدى إلى تحسين نسبة المديونية بالنسبة لحقوق الملكية ، الأمر الذي يتيح للمؤسسة مجالا أوسع للاقتراض .

- **إعادة هيكلة الديون :**

و يساعد المؤسسة في إعادة هيكلة الديون أن تتفاهم مع دائنيها على أحد أو بعض هذه الأمور:

- تحويل الديون القصيرة إلى ديون طويلة الأجل مما يتيح للمؤسسة فترة أطول لاستثمار هذه الديون.
- وقف سداد أقساط الدين مؤقتا أو إعطاء 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.

➢ **مبادلة المديونية بالملكية :**

و في هذه الحالة يتم تحويل كل أو جزء من الديون الحالية إلى مساهمات في رأس مال المؤسسة عن طريق إصدار أسهم ملكية بما يعادل قيمة هذه الديون ، و هذا يتوقف على مدى تفهم و تقبل الدائن لهذا الاقتراح و كذلك الملاك حيث ملاك جدد سيكون لهم تأثير مباشرة على إدارة المؤسسة و التصويت و الانتخاب .

➢ **زيادة رأس المال :** و تلجأ المؤسسة إلى إصدار أسهم جديدة لتوفير بعض السيولة و على الأخص إذا كانت تستطيع تحقيق أرباح مستقبلا في ضوء توفير السيولة و ذلك عن طريق زيادة رأس مال المؤسسة بإصدارات سهمية جديدة ، و لكن يواجه هذا البديل بعض الانتقادات منها:

- لا يصلح هذا الحل إلا في حالات العجز المالي أو التعثر المؤقت .
- لا تجد الأسهم الجديدة إقبالا من قبل المساهمين لخوفهم من حالة المؤسسة و ظروفها المستقبلية.
- إن حملة الأسهم يمثلون قيدا جديدا على الإدارة يقلل من قدرتها على التحرك بمرونة كافية للخروج بالمؤسسة من ظروفها الحالية.

➢ **زيادة التدفقات النقدية الداخلة:**

و يمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات أو التصرفات المطلوبة التي تؤثر إيجابا على النقدية الداخلة و من ذلك (على سبيل المثال):

- زيادة المبيعات لزيادة إيرادات المؤسسة.
- تغيير استراتيجيات التحصيل لديون الشركة و منح بعض خصومات تعجيل الدفع .
- التخلص من المخزون الراكد كالبيع بالمزاد أو بالقسط أو مبادلته بآخر تحتاج إليه المؤسسة.
- بيع الأصول القليلة أو المنعدمة القيمة كالخردة و التالف و المعيب.
- بيع و إعادة استئجار بعض الأصول غير الرئيسية(الثانوية) .

➢ **خفض التدفقات النقدية الخارجة:**

تستطيع المؤسسة أن تخفض مدفوعاتها النقدية أو تؤجل بعضها للتغلب على بعض الصعوبات المالية و من الوسائل الممكن استخدامها في ذلك:

- الاتفاق مع 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 .
- ترشيد مختلف بنود الإنفاق المباشر و غير المباشر .
- تأجيل سداد الالتزامات قصيرة الأجل أو تحويلها إلى 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.

2.1.3. 2.إعادة الهيكلة الإدارية :

و تعتبر إعادة الهيكلة الإدارية جزء متمم لإعادة الهيكلة المالية و رغم أن إعادة الهيكلة الإدارية بعيدة نسبيا عن إعادة الهيكلة المالية مما يدفعنا لعدم التوسع فيها و لكننا نختصر في أن ذلك يمكن أن يتم بواحدة أو أكثر مما يلي:

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

2.3.2.التطهير المالي "l'assainissement financier" "

تطرقنا فيما سبق إلى أنه عند انشاء المؤسسة الجزائرية لم تزود بالأموال الخاصة بما فيها الكفاية أو لم يكن لها كليا الرأسمال الاجتماعي الضروري للجوء إلى الاقتراض،فضلا عن ذلك, ومن أجل تغطية احتياجاتها الاستغلالية كانت المؤسسة العمومية مضطرة للجوء إلى القروض المصرفية القصيرة لأجل, والمتمثلة في السحب على المكشوف،وبالاضافة إلى ذلك،انعدام توفر الامكانيات لتسديد هذه الديون، والراجع إلى الأسباب المذكورة سابقا (صعوبات في التسويق، تغطية الديون، إنجاز الاستثمارات... الخ).

1.2.3.2.مفهوم التطهير المالي:

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

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

كنتيجة لهذه الوضعية, شهدت المؤسسة العمومية تراكما في مكشوفاتها البنكية, اذ أخذت هذه الأخيرة نسبا منذرة بالخطر وأنشأت للمؤسسة تكاليف باهظة جدا.

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

الجدول رقم 05: مكشوفات المؤسسات العمومية لدى البنوك الأولية الوحدة : مليار دج

نهاية 1977	نهاية 1978	نهاية 1979	نهاية 1980	نهاية 1981	من 1982 إلى 1990	نهاية سبتمبر 1990 (*)
13.7	14.5	19.8	25.5	39.5	ر.غ. م	150

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

ر. غ . م : رقم غير متوفر.

المصدر: Benhalima.A,Banque d'Algérie et minister des finance, D'après, , (1996), le système bancaire Algérie: texte et réalité, Edition DAHLAB, Alger, p30.

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

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

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

وفي هذا السياق, بينت إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S) [(*)] أنه خلال سنة 1991 سجلت حوالي 60% من المؤسسات العمومية تعاني من المشاكل في خزينتها. ومنذ سنة 1993, ازدادت المكشوفات البنكية للمؤسسات العمومية بشكل كبير حيث انتقلت من 10 مليار دينار في نهاية ديسمبر 1994 إلى غاية 92 مليار دينار في نهاية ديسمبر 1995, ممثلة حوالي 26% من رقم أعمالها.

حسب السيد **عبدون** فان أصل هذا الإنحطاط راجع إلى سببين:

"أولهما, راجع إلى ثقل التسديدات للمديونية الخارجية المضخمة بالتدهور الكبير لقيمة الدينار في أفريل 1994 (انخفاض يقدر بـــ50%) وبانخفاضها المتواصل. والثاني, يرجع إلى ضخامة مبالغ مديونية المؤسسات لدى الهيئات التابعة للدولة, وبالاضافة إلى طول المهلة المتعلقة بتغطية هذه الديون"[2].

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

وعليه فإن هذه العملية تعطي توازنا كاملا لأصول و خصوم المؤسسة مع إعطائها موارد مالية تتفق وطبيعة النشاط.

---

[1] أمغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة العمومية الإقتصادية عن طريق البورصة**،مذكرة ماجستير، نقود و مالية،قسم العلوم الإقتصاديةوالتسيير،جامعة الجزائر،ص83.

[(*)] Office national des statistiques هي هيئة تابعة إلى وزارة المالية مكلفة بعمليات الاحصاء والانتقاء.

[2] Abdoun, R, (4tre et 1 tre 1999)**, un bilan du programme de stabilisation économique en Algérie (94-98)**, les cahier du CREAD, Alger n°46/47, p27-42.

ومن أجل ذلك اعتمدت الإصلاحات بعض العناصر من أجل التطهير المالي للمؤسسات، وهي:

أ – إعادة تكوين رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

ب– تحويل الديون البنكية إلى قروض طويلة الأجل لأنه لوحظ أن أكبر العوائق التي كانت تقف في وجه المؤسسات الاقتصادية وتعرقل الحصول على مردودية هي الديون البنكية الكبيرة من رأس المال والفائدة والمستحقات غير المدفوعة وبذلك أصبحت المؤسسات غير قادرة تماما على دفعها بل زيادة على ذلك أصبحت حساباتها الجارية في البنوك تمشي على المكشوف(Découvert). وهو ما زاد في حدة الوضعية المالية المتأزمة للمؤسسات.

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

2.2.3.2.إجراءات التطهير المالي :

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

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

وما يشار إليه هو أن عملية التطهير المالي لم تكن موحدة وعلى جميع المؤسسات، بل لكل مؤسسة خصائصها.

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

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

شملت عملية التطهير المالي مايلي[1]:

- **معالجة الكشوف البنكية:** نظرا لأهمية ونوعية حقوق البنوك على المؤسسات العمومية الاقتصادية، اختلفت عملية تطهير هذه الحقوق من مؤسسة إلى أخرى حسب وضعيتها سواءا كانت منحلة، مستقلة غير متزنة ماليا، أو غير مستقلة ومتزنة ماليا.

- **مستحقات على المؤسسات المنحلة:** وتخص المؤسسات التي انبثقت عن المؤسسة الأم التي مستها إعادة الهيكلة الأولى ولم توزع ديون المؤسسة الأولى عليها، فقد أخذت الخزينة العمومية على عاتقها ديون وحقوق البنوك على هذه المؤسسات وذلك بشراء الحقوق البنكية مقابل إصدار الخزينة العامة لسندات غير قابلة لإعادة الخصم.

وعملية تطهير الحقوق هذه المؤسسات تتم عن طريق شرائها من طرف الخزينة العمومية من خلال[2] :

– إصدار سندات "قسيمة الصفر" ــCoupon Zéroــ مقابل هذا الشراء، لمدة 20 سنة، وبمعدل 5٪. السندات المصدرة هي غير قابلة لإعادة التمويل، سوزاء بإعادة الخصم لدى بنك الجزائر أو في السوق النقدية.

- **مستحقات على المؤسسات غير المتزنة ماليا وغير المستقلة:** وهي مؤسسات لم تحصل على استقلاليتها حسب الدراسات والفحوصات السلبية التي أجريت عليها، حيث يتم فيها تحويل السحب على المكشوف (Découvert) إلى قروض متوسطة الأجل. مع منح فترة تأجيل لمدة سنتين، وتحدد معدلات الفوائد حسب شروط السوق العادية للقرض.

- **مستحقات على المؤسسات المستقلة وغير المتزنة ماليا** :حسب المرسوم التنفيذي لوزارة الاقتصاد رقم 27–91، مر تطهير المؤسسات المستقلة والمتدهورة ماليا على مرحلتين[3]:

[1] Ministère de l'économie, Circulaire N°91-02 du 28 Août 1991, portant l'assainissement financier des entreprises .

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

[3] 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 179.

المرحلة الأولى: وتتم قبل 31 مارس 1991 وتتم عن طريق:

- تحديد حقوق البنوك على هذه المؤسسات بصفة نهائية، والممتدة إلى غاية 31 مارس 1991.

- تحديد مستوى القروض القصيرة الأجل المناسب على أساس مابين 6 إلى 9 أشهر من رقم الأعمال حسب وضعية المؤسسة ماليا.

- تثبيت قيمة الديون بقروض متوسطة وطويلة الأجل.

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

- إعادة تكوين رأس مال المؤسسة من طرف صناديق المساهمة.

- إصدار ضمانات على جزء من القروض المصرفية من طرف صناديق المساهمة.

- شراء جزء من مسحوب هذه المؤسسات بإصدار لسندات مساهمة من المؤسسة العمومية الاقتصادية نفسها أو من الخزينة.

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

الجدول رقم06: توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب البنوك إلى غاية 1990/12/31

الوحدة: ألف دينار جزائري.

البنوك	مجموع الكشوف إلى غاية 1990/12/31	المكشوف العادي	قروض متوسطة الأجل	قروض مجمدة	حقوق الإعادة للشراء	مؤونات مكونة
BEA	45 408 475 %100	2 975 275 %6.55	10 380 667 %22.86	20 132 518 %44.34	5 753 380 %12.67	6 166 635 %13.58
BDL	15 088 000 %100	3 026 000 %20.06	564 000 %3.74	7 653 000 %50.72	3 845 000 %25.48	
BNA	35 870 183 %100	6 359 415 %17.73	5 738 634 %16.00	21 115 582 %58.81	2 656 552 %7.40	
BADR	17 776 783 %100	3 690 322 %20.76	3 782 727 %21.28	1 040 486 %5.85	9 263 245 %52.11	
CPA	44 808 164 %100	8 723 011 %19.47	11 376 622 %25.39	21 900 920 %48.88	2 807 611 %6.26	
المجموع	158 951 605	24 774 023	31 842 650	71 842 509	325 788 24	6 166 635
النسبة	%100	%15.59	%20.03	%45.20	%15.3	%3.88

المصدر : التقرير السنوي لبنك الجزائر 1990.

الجدول رقم07: توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب وضعية المؤسسات إلى غاية 1990/12/31.

الوحدة : ألف دينار جزائري.

وضعية المؤسسة	مجموع الكشوف إلى غاية 1990/12/31	المكشوف العادي	قروض متوسطة الأجل	قروض مجمدة	حقوق الإعادة للشراء	مؤونات مكونة
المستقلة	33 141 403	17 792 991	15 348 412	-	-	-
غير المستقلة	94 787 229	6 981 032	15 963 688	71 842 509	-	-
المنحلة	30 492 423	-	-	-	24 325 788	6 166 635
المحولة	530 550	-	530 550	-	-	-
المجموع	158 951 605	24 774 023	31 842 650	71 842 509	24 325 788	6 166 635
نسبة المجموع للمكشوف	%100	%15.59	%20.03	%45.20	%15.30	%3.88

المصدر : التقرير السنوي لبنك الجزائر 1990

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

حسب قانون المالية لسنة 1991، سمح للخزينة العمومية بإعادة شراء الديون التي تحوزها البنوك والمؤسسات المالية على المؤسسات العمومية الاقتصادية .

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-74 المؤرخ في 16 مارس 1991، يجب أن تكون هذه الديون المعاد شراءها من طرف الخزينة، على شكل قيم تصدر من قبل المؤسسات المدينة وتكتتب من طرف البنوك، وتأخذ شكل سندات مساهمة .

[1] نسيلي جهيدة ، **أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص68-69.

➢ **تحويل الديون لى مخصصات نهائية أو تجميدها في قيم منقولة للديون طويلة ومتوسطة الأجل :**

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

كما شملت إجراءات التطهير المالي منح المؤسسات رأسمال إتفاقي (جاهزFonds Frais) من الحساب الخاص بالاستقلالية الذي تم وضعه تحت تصرف المؤسسات العمومية عند مرورها إلى الاستقلالية.

والجدول الموالي يبين قيمة المبالغ المخصصة لعملية التطهير المالي للسنوات الممتدة بين 1991 و1995.

الجدول رقم08: المبالغ المخصصة لعملية التطهير المالي .

الوحدة : مليار دج

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

المصدر: CHERIF Chakib, Privatisation de l'entreprise publique économique, In l'économie, N°33, Mai 1996, P17.

3.2.3.2.نتائج التطهير المالي:[1]

من بين النتائج الاجابية لعملية التطهير المالي للمؤسسات, هو تحسين الوضعية المالية لبعض المؤسسات العمومية الاقتصادية المطهرة, حيث شهدت العديد منها امتصاص عجز أصولها الصافية.

وبالاضافة, إلى أن كل هذه المؤسسات شهدت كذلك شراء لجز من مكشوفاتها المصرفية من قبل الخزينة العامة, وبتجميد ديون استثماراتها, وأخيرا بتعويض خسائر الصرف للفترة 1989-1990.

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

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

1-ارتباط عملية التطهير المالي بهدفين أساسين, وهما:

أ)-جعل صافي المؤسسات صافي مقبول.

ب)-جعل رأس المال العامل للمؤسسات موجب.

فهذان العنصران, لا يستطيعان لوحدهما أن يكونا العنصران للتثمين من أجل عملية التطهير حاسمة وفعالة في آن واحد.

عن العوامل التي تترجم طول فترة تغطية الديون, يمكننا حصرها في النقاط التالية:

- سياسة الأسعار.
- طبيعة الشركاء التجاريين لمعظم المؤسسات العمومية الاقتصادية.

[1] أمغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة العمومية الإقتصادية عن طريق البورصة** ،مرجع سبق ذكره،ص90-91.

[2] Djeridi,M, (Ouvrage collectif), **assainissement redressement des entreprises publiques in l'entreprise et la banque** , op cit, P31.

- الوضعية المعقدة التي يتميز بها مركز المديونية لهذه الأخيرة.

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

2-التأخير في التطبيق الاجراءات المادية للتطهير: والتي لم تحدث إلا من خلال نهاية النشاط سنة 1991. ففي الواقع, لم يتم إدماجها, في أغلب الحالات, في المؤسسات العمومية الاقتصادية إلا في ميزانيات نشاط سنة 1992.

من هذا, فان قوة عملية التطهير المالي تجد نفسها محدودة جدا.

وفي هذا التأخير كان وراء تحديد التأثيرات الايجابية لسير عملية التطهير المالي, وتعداد هذه الاجراءات تزامنت مع تسجيل خسائر مهمة جدا ناتجة في جزء كبير إلى خسائر الصرف, والتي رجعت إلى انخفاض قيمة الدينار في سنتي 1990و1992.

3- بالنظر إلى 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 المطهرة مهما كانت وضعيتها الاقتصادية والمالية, فالتطهير بمنهاه الاقتصادي ليس نهاية لذاته, لكن هو قبل كل شيء وسيلة وشرط لتقويم المؤسسة, والا فان هذه العملية لا تكون الا سيرورة لإنقاذ المؤسسات العمومية الاقتصادية بأي ثمن, ومسير بتصورات سياسية واجتماعية.

وما يمكن القول عنه في الأخير, هو أن عملية التطهير المالي[1] في الجزائر طبقت بهدف أساسي هو اخضاع المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى معايير اقتصادية ومالية مقبولة, وعلى الرغم من المجهودات الإجابية , والتي كلفت خزينة الدولة, حتى سنة 1996 حوالي 676 مليار دينار جزائري, وحتى سنة 1997 إلى أكثر من 411 مليار دينار جزائري[2]،

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

[2] Terbache, M, **le système de financement de l'économie** L'ECONOMIE Edition A.A.P.S ,Alger, n°37, oct 1996, P11-14.

فان عملية التطهير المالي لم تحقق الهداف المنتظرة, وذلك لاستمرار تواجد النقائص التي هي أصل انحطاط الوضعية المالية للمؤسسات.

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

3.3.2. التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية[1]

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

ان سياسية استقرار الاقتصاد الكلي, والاصلاحات الهيكلية المشروع فيها منذ أفريل 1994 في إطار إمضاء اتفاق الثاني لاعادة الجدولة لديون الجزائر مع صندوق النقد الدولي ترتكز حول ثلاثة محاور أساسية التالية: [2]

1-تحرير التجارة, وتغيير الأسعار الداخلية والخارجية قصد امتصاص النقائص في عدد من المنتوجات الأساسية, ولضمان توزيع أو تخصيص أحسن للموارد.

2-ان تخفيض النفقات العمومية هي سياسة نقدية تقييدية تهدف إلى احتفاظ الطلب الكلي لارجاع التوازنات الداخلية والخارجية الكبرى للبلاد.

3-اقامة ميكانيزمات مؤسساتية للسوق, والضرورية لإجراء عملية الانتقال من نظام التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق.

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

---

[1] أمغار سمير، **نجاعة تمويل المؤسسة العمومية الإقتصادية عن طريق البورصة** ،مرجع سبق ذكره، ص92-95.

[2] Banque D'Algérie, **situation financière et perspectives à moyen terme de la république algérienne**, Editée par la B.A, Alger,1990, P6-P7.

غير أنه, نظرا لتوسع التحرر التجاري للحقل التنافسي للمؤسسات الوطنية, بوضعها أمام مؤسسات أجنبية تتميز بالتسيير والفعالية الحسنة, فان هذه المؤسسات مجبرة بتغيير معايير تسييرها وبتقييمها على أساس المنافسين الأجانب ولا على المؤسسات الوطنية.

إن وضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ما تزال متدهورة, وتتميز بـــ[1]:

1-صرف المؤسسة عن مهنتها الحقيقة, وهذا راجع إلى أسباب اجتماعية منها: النقل, المطاعم, التسلية, السكن الاجتماعي... الخ.

2-ارتفاع حجم العمالة, والتي نجدها غالبا على مستوى الهياكل الادارية.

3-ضعف الانتاج مقارنة بالامكانيات المتوفرة.

4-قدم قدرات الانتاج بسبب عدن تجهيز التجهيزات وسوء استعمالها.

5-تسويق المنتوجات بأسعار لا تغطي سعر تكلفتها.

6-ثقل المديونية الراجع إلى غياب الوثائق التعاقدية, صعوبة التسديد, ديون في حوزة المؤسسة الأم ولكن غير معترف بها من الزبائن.

7-تدهور وضعية الخزينة, فهي سالبة تفوق نشاط المؤسسة.

8-التدهور السريع لحجم النشاط والمردودية.

9-ارتفاع احتياجات رأس المال العامل.

10-ارتفاع قيمة النفقات المالية بالنسبة لرقم الأعمال, وهي تمتص النتائج الموجبة.

11-ضياع امكانية التدين والاستقلالية.

ويمكن ارجاع هذه الوضعية المتدهورة إلى ثلاث أسباب وهي:

[1] Hamid, K**, comment diagnostique et redresse une entreprise**, Edition Rissala, Alger,1995, P19-20

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

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

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

بالإضافة إلى ذلك, فان فشل سياسة التطهير المالي وعجز السلطات العمومية والهيئات الاقتصادية في تعيين وتطبيق برامج محددة لاعادة هيكلة القطاع العام, لاسيما اعادة الهيكلة الصناعية, أدت إلى تخصيص مفهوم: "مخطط التصحيح الداخلي(P.R.I)[1].

و حسب وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية "مراد بن أشنهو" فإن مخطط التصحيح الداخلي مبني على فكرة أن نجاح المؤسسة مرتبط بصفة أقل بمحيطها مقارنة بقدرتها على التكيف مع هذا المحيط. ويضيف أن هذا المخطط يهتم بشكل بقاء (SURVIE) المؤسسة العمومية في وجه المنافسة التي أصبحت حاليا دولية.[2]

يعرف المخطط التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية بأنه "جملة من الاجراءات, الأعمال والقرارات من كل جهة, داخلية وخارجية, يجب اتخاذها وتطبيقها قصد الحفاظ وتصحيح وتطوير المؤسسة للمتدهورة, بما في ذلك تعيين الوسائل لوضع المراقبة والانعاش[3].

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

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

[1] Plan de redressement interne.
[2] A.AFIR,**La problématique du plan de redressement des entre prises publiques,** IN revue économie, ed APS, N° 21, Février1995,P22.
[3] Ibid , p23-25.

جدول رقم09: الغطاء المالي المخصص للتصحيح الداخلي للمؤسسات حسب قطاع النشاط سنة1995.

الوحدة: "مليار دج"

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

المصدر: بادي عبد المجيد، أثر الإصلاحات الاقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، 2000/1999. ص138 نقلا: عن وثائق رئيس الحكومة لسنة 1995.

كما يسمح نظام التصحيح الداخلي كذلك لنظام التسيير الداخلي للمؤسسة بإتمام قواه ونقائصه, وجلب التصحيحات اللازمة لمختلف مكونات هذا النظام, لزيادة فعاليته, وتخفيض التكاليف الغير ضرورية, تحسين إنتاجية العمل ومردودية رأس المال والوضعية على مستوى السوق ومنه تقوية قدرة المؤسسة على البقاء والازدهار في محيط اقتصادي جديد. كما ينجز هذا المخطط سواء من قبل المكاتب الدارسات, أو من طرف المؤسسات نفسها ولكن يصادق من طرف هذه المكاتب.

ولكن, أي محتوى يجب اعطاءه لمفهوم مخطط التصحيح؟

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

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

1-تعيين مخطط استراتيجي مسبق لكل وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية.

2-تعيين اجراءات تطبيقية متعلقة خاصة بـــ:

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

ب-الموارد المالية, الغير محددة, لاعادة تقييمها.

ت-الموارد البشرية (ذات التسيير السيئ).

ث-التنظيم (الغير الفعال).

ج-المديونية (المفرطة).

عموما, ترتكز اجراءات التصحيح على الهداف الأساسية التالية:

1-اعادة تركيز النشاطات على المهن الأساسية.

2-حذف أو تفريغ النشاطات الملحقة أو الثانوية.

3-ادخال التنظيم في العمل, المتمحور على الوصول إلى انتاجية متزايدة واعادة تأهيل الأعباء.

4-تحسن التموينات, بحذف عوائق التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار.

5-تحرير أسعار المنتوجات.

6-اصلاح التجهيزات, لتحسين قدرة استعمال الآلات.

7-وضع متلائم للقوة العاملة.

على المستوى المالي, فان الاجراءات المطبقة مترجمة خاصة بـــ:

8-اعادة هيكلة ديون المؤسسات بالقرب من الخزينة العمومية والبنوك, وذلك عن طريق:

أ-تحويل جزء من الدين إلى أموال خاصة.

ب-تثبيت هذا الدين على شكل شبه أموال خاصة.

ت-تمديد أجال استحقاق الدين بتثبيت هذا الدين على شكل سندات طويل المدى (سندات الخزينة).

ث-جدولة دفع الديون الضريبية والشبه الضريبية على فترات طويلة المدى.

ج-تكفل الخزينة بالعجز الداخلي.

خ-شراء السحب على المكشوف.

ح-وضع أو اعادة تكوين رأسمال اجتماعي يتراوح مابين 30% و40% من الاستثمارات الصافية.

ان تنفيذ ومتابعة مخططات التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية مسير بعقود النجاعة.

عقود النجاعة هي عقود تصاحب عملية التصحيح الداخلي, وتوقعها المؤسسة العمومية الاقتصادية بعد تطهيرها ماليا, وتعهدها القيام بإعداد مخطط تصحيح داخلي[1].

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

وفي اطار هذه العلاقات, يحدد التزام كل طرف في العقد[2]، سواء في الأموال الواجب تقديمها, أو في التكاليف الواجب تحملها خاصة الاجتماعي، كما تحدد عقود النجاعة شروط

[1] Mouri, A,**pour une gestion rationnelle des E.P.E, L'ACTUEL, A.A.P.S, ALGER**, n°21, nov-dec 1994 , p49.
[2] Benachenhou, M, (ouvrage collectif),l'entreprise et la banque, O.P.U.Alger,1994,P17.

العمل والانتاج, ودور كل طرف داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية سواء السلطات الوصية أو البنك, الناتجة عن التصحيح من أجل الحصول على نتائج جيدة.

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

-تحقيق التوازن ما بين الأموال الخاصة والديون.

-التوازن ما بين معدل التوظيف ومعدل الاقتراض.

-استعمال التسيير الأحسن والعقلاني للموارد المالية.

-توفير كل الطاقات البشرية والمالية التي تمكنها من تحقيق النجاعة.

-استعمال تكنولوجيا تمكنها من تخفيض مختلف الأعباء وترفع من مستوى فعاليتها.

-أخذ التكفل بنشاطها ولو جزئيا, عن طريق المساهمة بتمويلها ذاتيا, بجانب استعمال موارد خارجية.

-تهيئتها لتصبح خاضعة لقواعد السوق, ومنها الدخول في المنافسة.

-التحرر من المحيط الاقتصادي, الاجتماعي والسياسي, واستعمال طاقتها الخاضعة في الانتاج.

وفي الأخير, يمكن القول أن مخطط التصحيح للمؤسسات العمومية الاقتصادية ما هو الا عملية تحضيرية لتطبيق برنامج الخوصصة, الذي سنتطرق اليه في المطلب اللاحق.

4.3.2.آليات أخرى تستخدم لتصحيح مسار المؤسسة العمومية الاقتصادية:

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

1.4.3.2الاندماج:

إن حركة الاندماج بين المؤسسات وصلت ذروتها في نهاية الستينيات و استمرت هذه الظاهرة حتى نهاية السبعينات و ظهر خلال هذه الفترة اندماجات عملاقة كان لها تأثير كبير على أسواق الدول التي تمت فيها كما حدث في البيئة الأمريكية.

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

و في حقيقة الأمر إن دوافع و أهداف الاندماج متعددة و متنوعة و تحتاج إلى دراسة كل حالة إندماج على حدى للوقوف على الدوافع الرئيسية و الثانوية للاندماج ، و لكن رغم أن لكل حالة دوافعها الخاصة إلا أنه يمكن تحديد و وضع دوافع و أهداف الاندماج تحت مجموعتين:

- **المجموعة الأولى (دوافع و أهداف علاجية) و من أمثلة ذلك:**
  - مواجهة بعض حالات الفشل المالي .
  - مواجهة شدة المنافسة .
  - خفض التكاليف الضريبية .
- **المجموعة الثانية: (دوافع و أهداف تطويرية) و من أمثلة ذلك:**
  - التوسع و تطبيق نظام الإنتاج الكبير.
  - تنويع المنتجات.
  - السيطرة على حصة أكبر من السوق .

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

2.4.3.2.التأجير :

ولن نستفيض فى ذكر هذا الخيار لأنه لن يكون متاحا في جميع الأحوال ويتوقف على المؤسسة ونشاطها أو على إمكانية وجود هذا الخيار في حد ذاته .

3.4.3.2.تغيير الشكل القانوني:

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

4.4.3.2.التصـــــــفيـــــة:

في طريقة أو أخرى من الطرق الأربعة سالفة الذكر حيث الدرجات الخفيفة (الغير مستعصية) 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 هنا لابد من إجراء عملية تصفية و تحقيق الإفلاس و تتخذ الإجراءات القانونية لذلك لسداد التزامات المؤسسة تجاه الغير. و قد يكون الاتجاه إلى تصفية المؤسسة أمر اختياري أو إجباري ، فإذا قام المالك بذلك بنفسه و دون إجبار يكون من النوع الأول و إذا كان من النوع الثاني فيعنى عجز المالك عن الوفاء بالتزاماته تجاه الغير و عدم الوصول لحل مع دائنيه. و عند إجراء التصفية أو الإفلاس فإن من أهم النقاط التي تكون موضع اهتمام أولويات السداد و تكون غالبا على النحو التالي:

- تكاليف إجراءات الإفلاس 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 إجراءات تختلف من دولة إلى 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 الإنتاجية مع وجود دلائل متشائمة حول استمرار هذه الخسائر و صعوبة إعادة هيكلة المؤسسة حتى يعود بفعالية لدائرة العمل و الإنتاج .

5.4.3.2.البيـــــــع:

قد لا يجد الملاك أمامهم من طريق سوى إنهاء ملكيتهم للمؤسسة عن طريق البيع و رغم أن أول ما يتبادر إلى الذهن هو البيع من الدولة إلى أطراف أخرى إلا أن الواقع قد يكون من الدولة للأفراد و قد يكون من الأفراد للدولة و في الحالة الأولى يطلق عليه "**الخوصصة**" في حين أن الحالة الثانية يطلق عليها "**العمعمة**" و في حالة البيع يقرر الملاك نقل المؤسسة بحالتها العاجزة أو غير المرضية إلى ملاك جدد (المشترين) ليتولوا هم المؤسسة بحالتها و هنا نرى أن البائع لم يستطع علاج ما أصاب المؤسسة من أمراض. و في المقابل نجد أن المشترى يحدوه الكثير من الأمل في إصلاح و 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 إلى:

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

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

- **طرح المؤسسة للبيع عن طريق المزاد أو الممارسة:**

و تلتزم هذه الطريقة بمبادئ العلانية والشفافية و تكافؤ الفرص بين مختلف المستثمرين المتقدمين لعملية الشراء عند إدارة المزاد أو تلقي العطاءات.

- **طريقة الدعوة لتقديم عروض الشراء (الأظرف المغلقة):**

و هي طريقة تهدف إلى اختيار أفضل المشترين سواء من الناحية المالية أو القدرة على تشغيل المؤسسة أو استغلاله، و تقوم هذه الطريقة أيضا على المنافسة الحرة المشروعة و على المساواة أيضا.

- **طرح المؤسسة للاكتتاب العام و بيع الأسهم في البورصة** و فيها يتم توسيع قاعدة الملكية و زيادة مساهمة الأفراد و العاملين إذا أرادوا. و يتم بإعلان نشرة لدعوة الجمهور إلى الاكتتاب في أسهم المؤسسة العامة محل البيع بعد تقييمها و تحديد سعر السهم المعروض و عدد السهم لكل شخص مدعو للاكتتاب و مكان ذلك بعد أخذ موافقة السلطات الرسمية. و تحتاج هذه الطريقة إلى سوق مالية نشطة وواعية و بذلك تكون من أفضل الطرق و الأساليب لبيع المؤسسات المطروحة للبيع.

خلاصة الفصل الثاني :

إن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الإقتصادية ألزمت القائمين بأمور الدولة إدخـــال إصلاحات أكثر صرامة وهي إعادة الهيكلة العضوية وبتقسيم وتجزئة المؤسسات إلى وحدات أقل حجما، وإعادة الهيكلة المالية، ثم تلت ذلك مرحلة التطهير المالي.

فتم إنشاء صناديق المساهمة التي أصبحت تتصرف باسم المؤسسات العمومية وبرأس مال المؤسسة، وذلك لمحاولة إنجاح الاستقلالية وإعادة التوازن المالي للمؤسسات وإعطـــاء دفع جديد لها لرفع فعاليتها وأدائها، وتهيئة محيط ملائم لها.

وفي مرحلة متقدمة حلت صناديق المساهمة التي اعتبرت بيروقراطية من نوع آخـــر واستبدلت بالشركات القابضة المتمثلة في المجمعات.

غير أن العجز المستمر ألزم الدولة اللجوء إلى المنظمات المالية العالمية مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، هذه المنظمات تشترط من ضمن ما تشترطه إعادة النظر في السياسة الاقتصادية المنتهجة، مثل مخطط التصحيح الذي يجب أن يراعي فيه ظروف ونوعية نشاط كل مؤسسة وتهيئة محيطها لمعرفة وتشخيص نقاط الضعف والقوة للمؤسسات من دون أن ننسى فتح الأسواق أمام الخواص بصورة أكبر، تماشيا مع المتغيرات العالمية, ذلك كله من أجل إيصال المؤسسات عن طريق سياسات الإصلاح للوصول إلى الفعالية والأداء المتقن،إلا أن وضعيتها سرعان ما تسوء لتعود من جديد إلى المشاكل نفسها، والتي هي نتاج عدة أسباب، على رأسها الجانب التسييري المتأثر بطبيعة النظام المنتهج .

فبالرغم من كل الإصلاحات والمبالغ الطائلة المرصودة لتطهير المؤسسات العمومية –الذي كان ضمن متطلبات استقلالية المؤسسات الاقتصادية وتطبيق قانون النقد و القرض– لم تؤد بها إلى تحقيق وبلوغ أهدافها المرجوة، خاصة فيما يتعلق بتحسين أدائها وفعاليتها الاقتصادية والمالية، وهكذا ظلت تراوح مكانها. ليتم بعد ذلك انتهاج سياسة إعادة الهيكلة العضوية و المالية التي تتمثل في مجموعة الإجراءات المتعلقة بإعادة تنظيم وتوزيع وعصرنة أداة الإنتاج الوطنية، قصد رفع كفاءتها الإنتاجية وقدرتها التنافسية وإدماجها في التقسيم الدولي للعمل، والقضاء على اختلالها المالي، وإقامة عناصر كفيلة للدخول في اقتصاد السوق .

إنصب الإهتمام من جديد على المؤسسة العمومية بتوفير الشروط الضرورية التي تسمح بالتسيير و الإستغلال الأحسن لكل مواردها الذاتية، و الكف عن ظاهرة توزيع الأجور بدون إنتاج مقابل، في هذا الإطار تم الإعتماد على مخطط التصحيح الداخلي للقضاء على الإختلالات التي تشكو منها المؤسسات. ينصب مخطط التصحيح الداخلي على التشخيص من أجل تجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة من خلال معرفة كل القيود الإجتماعية، الإقتصادية، القانونية، المالية، والمحاسبية التي تواجهها بصفة دائمة ، واستغلال نقاط القوة أحسن استغلال . لكن التأخير الذي شهدته السلطات العمومية في دفع المبالغ اللازمة لتغطية مصاريف الجوانب الاجتماعية لتقويم الشركات العمومية أدت إلى تأخر في التطبيق الفعلي لمخططات التصحيح الداخلي مما جعلها لا تعتبر الحل الجذري لكل مشاكل المؤسسات العمومية الاقتصادية

وليس ببعيد عن الإصلاحات السابقة، دخلت الجزائر في برنامج إصلاحات كبرى يرمي إلى تبني آليات اقتصاد السوق، تماشيا مع التزامها بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يرعاه صندوق النقد الدولي، والمرتكز أساسا على تقليص دور القطاع العام من خلال خوصصة المؤسسات العمومية، هذه الأخيرة التي تعد من أهم الإصلاحات الاقتصادية .

إن الإصلاحات التي مست المؤسسة لها من الآثار الجلية على مسار المؤسسة الاقتصادية تمويليا من حيث الموارد، وإنتاجيا من حيث الوظيفة، وتسويقيا من حيث المنافذ، وجبائيا من حيث المحيط، وتأهيليا من حيث العوامل، لذلك فإن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ورفعا لتحديات المناخ الاقتصادي الجديد عليها أن تتبع إستراتجيات جديدة للبقاء في السوق و المنافسة وذلك كرؤية مستقبلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعد إجراء دراسة تحليلية للآثار المترتبة عليها من جراء الإصلاحات المالية والمصرفية.

الفصل الثالث

العجز المالي و مستقبل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية

خوصصة المؤسسات الإقتصادية

المؤسسة الإقتصادية و التأهيل

المؤسسة الإقتصادية و الشراكة

تمهيد:

في ظل الظروف الصعبة التي أصبحت تعيشها المؤسسات العمومية الاقتصادية والمتميزة بالعجز المستمر في ميزانيتها ، في ظل الوضعية الخانقة التي أصبح يعيشها الاقتصاد الوطني من جراء انخفاض أسعار البترول. لم يكن بإمكان خزينة الدولة تحمل أعباء مالية إضافية ، ورغم الإصلاحات المتعددة التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية لفترات طويلة (إصلاحات هيكلية ومالية) إلا أنها لم تستطع مواكبة المتغيرات ولم يكن في مقدورها تحسين وضعيتها الاقتصادية والإنتاجية.

حالة المؤسسات أجبرت المسؤولين على التجاوب مع متطلبات المرحلة الداخلية منها والخارجية ،فكانت توصيات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي كلها تصب في إعادة النظر في الكيفية التي يسير بها الاقتصاد الوطني وذلك عن طريق إعداد برامج تثبيت وبرامج تصحيح لمعالجة تلك الاختلالات المالية.

إن الوضعية المالية لأغلبية المؤسسات العمومية ما تزال متدهورة, بالرغم من عمليات التطهير والتصحيح الداخلي و إعادة الهيكلة و الاندماج و التأجير و مختلف العمليات التي رأيناها سابقا .

وانسجاما مع هذه المعطيات، شرعت الجزائر في تعميق الإصلاحات الاقتصادية بالتعاون مع صندوق النقد الدولي. قصد ترقية اقتصاد متفتح وخاضع إلى حد بعيد لآليات السوق.

هذه الإصلاحات مست المؤسسات الاقتصادية من خلال عمليات الخوصصة والتأهيل، وذلك بالتزامن مع انطلاق مشروع الشراكة ، التي تعتبر دافعا من دوافع العولمة. وترى فيها مختلف المؤسسات وسيلة للرفع من طاقاتها الإنتاجية ولتحديد مكانتها في السوق.

1.3.خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية:

إن العنصر الأساسي الذي مس المؤسسات الجزائرية في إطار برنامج التعديل الهيكلي، هو عملية الخوصصة، التي تعتبر بمثابة تحويل للملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، طبقا لما نص عليه قانون سنة 1995. كما تمثل الرهان الأساسي للانتقال إلى اقتصاد السوق.

فالخوصصة تعني التقليل من دور الحكومة وزيادة مساهمة القطاع الخاص في إدارة الاقتصاد وتوليد الدخل، وتتم عبر مجموعة من السياسات المتكاملة، التي تستهدف الاعتماد أكثر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة، لأجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية[1].

إن الخوصصة التي تقرّر تطبيقها على المؤسسات العمومية الجزائرية في عام 1995، هي عملية دخلت مرحلة التمهيد منذ استرجاع حركة التسيير الذاتي من قبل الدولة التي فرضت على المؤسسات تحقيق المردودية، ثم إعادة تنظيم المؤسسات الاقتصادية العمومية ومنحها الاستقلالية عام 1988، ثم إعادة تنظيمها في إطار تشكيل الشركات العمومية القابضة عن طريق إلغاء صناديق المساهمة.

لقد عرّفت النصوص القانونية الجزائرية عملية الخوصصة على طريقتين، حسب الأمر 95-22 الصادر في 26 أوت سنة 1995، هما.

- تتجلى الخوصصة في نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، ويتم ذلك من خلال تحويل مجموع أو جزء من الأصول المادية أو المعنوية أو الرأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية، لصالح أشخاص ماديين أو معنويين خواص.
- تعني الخوصصة أي معاملة تتمثل في نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد، فيتم عندئذ تحويل السلطة القانونية و/أو الاقتصادية إلى أشخاص خواص أو أجهزة تابعة للدولة مُؤسسة على شكل مدني أو تجاري.

[1] الأخضر أبو علاء عزي وغالم جلطي، **الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات**، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 27، مارس 2006. ص 5-7.

1.1.3. مفهوم ودواعي وأهداف الخوصصة:

1.1.1.3.مفهوم الخوصصة:

لقد تم تعريف الخوصصة على أنها "تحويل للملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص"[1]. غير أنه يمكن إيراد بعض المفاهيم و المصطلحات الواردة في هذا المجال وعلى سبيل المثال نجد أن:

1. الخوصصة يعرفها " نيكولاس آديتوبارليتا" وهو مدير المركز الدولي للنمو على أنها عبارة عن عقد أو بيع خدمات أو مؤسسات تسيطر عليها أو تمتلكها الدولة إلى أطراف من القطاع الخاص.

2. كما يعرفها آخرون على أنها تلك العملية التي يترتب عنها انتقال ملكية وسائل الإنتاج من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو يتنازل القطاع العام عن تسيير هذه الوسائل لفائدة القطاع الخاص ، ويمكن اعتبار الخوصصة في الحالة الأولى خوصصة الملكية والثانية خوصصة التسيير.

3. ترفع الخوصصة تحدي كبير ما بين السلطات العمومية الشركاء الاجتماعيين، الاقتصاديين, وكذلك صندوق النقد الدولى[2] والبنك الدولي للإعمار والتنمية.

ولمفهوم الخوصصة معنيين, وهما:

المعنى الأولى: هو الغاء تأميم مؤسسات الدولة من خلال البيع الجزئي أو الكلي لرؤوس أموالها على شكل أسهم, للمستثمرين الخواص.

المعنى الثاني: يتعلق بتخفيض دور الدولة في الحياة الاقتصادية، فيصبح دورها كمساهمة وليس كمالكة.

فيما يخص السياق الجزائري, فإن المادتين رقم 180 و182 من قانون المالية لسنة 1994 والمادة رقم 24 من قانون المالية التكميلي لنفس السنة, تسمح للمؤسسات العمومية الاقتصادية

[1]Des valeurs mobilières", **la revue du C. E.N.E.A.P**, Alger, n°13, p42-46.
[2]"هيئة نقدية دولية تسهر على حسن تطبيق برامجها على الدول المتخلفة" Fonds Monétaire Internationale.

بيع أصولها المادية, والتنازل عن تسييرها لفائدة الخواص, أين تكون مساهمات هذه الأخيرة في رأسمال المؤسسات العمومية الاقتصادية تصل الى نسبة 49%.

وفي سنة 1995, قامت الحكومة بتبني برنامج لإعادة هيكلة النموذج التسييري للقطاع العمومي الجزائري، والذي يرتكز على:

1-وضع شكل تنظيمي جديد للمؤسسات العمومية, من خلال اصدار المرسوم رقم 95-25المؤرخ في 25 ديسمبر 1995, والمتعلق بتسيير الأموال التجارية التابعة للدولة وقد أنشأ هذا الشكل "المؤسسات القابضة العمومية".

2-الخوصصة التدريجية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، والمكرسة أولا من خلال المادتين رقم 24-25 من قانون المالية التكميلي لسنة 1994,،وفيما بعد من خلال المرسوم رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995, والمتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

2.1.1.3. دواعي الخوصصة:

إن مبررات ودواعي الخوصصة في الجزائر – كسائر البلدان النامية- إنما هي نتيجة عوامل عديدة، إذ ليست خيارات اقتصادية فحسب، بل هي حتمية خارجية مفروضة من المحيط الاقتصادي العالمي، فهي بذلك تلغي ذلك الاعتقاد الذي ساد طويلا من أن الملكية العامة هي التي تضمن النمو الاقتصادي، فالواقع في العالم أثبت أن الملكية الخاصة لها من الكفاءة والقدرة ما يعطي نموا اقتصاديا هائلا.

ويمكن تقسيم دواعي ومبررات الخوصصة إلى قسمين:

1. دوافع ومبررات داخلية.

2. دوافع ومبررات خارجية.

1. المبررات الداخلية:

هناك دوافع داخلية عديدة فرضت نفسها وأدت إلى وجوب تحويل الملكية إلى القطاع الخاص، ومنها:

أ. دافع الفعالية الاقتصادية:

إن غياب الفعالية الاقتصادية وانخفاض الربحية لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية أدى إلى عدم تحقيق النجاعة لديها، فالجزائر عانت كثيرا في هذا الصدد، ووجدت صعوبات كبيرة في تحقيق كفاءة مؤسساتها والتي كان سببها الوضعية المالية الصعبة رغم التطهير المالي الذي استفادت منه الكثير منها.

ب. عجز ميزانية الدولة: إن ضعف المردودية الذي عانت منه المؤسسات العمومية الاقتصادية، استوجب كما وضحنا تدخل الدولة لتقديم إعانة مالية لها وبصفة متكررة، لأنها ولفترات طويلة كانت الدولة تستعمل المؤسسات الاقتصادية كوسيلة دعم للمنتج وللمستهلك، وهو ما أثر سلبا على الموارد المالية للخزينة العمومية.

ت. تدهور الحالة الاقتصادية ولها أسباب متعددة منها: غياب المنافسة: فالمؤسسات العمومية مارست ولمدة طويلة مبدأ الاحتكار الذي قضى على طموحاتها والذي أدى إلى عدم النجاعة.

ث. انعدام فعالية أجهزة مراقبة تسيير عمليات المؤسسات العمومية الاقتصادية، والناتجة أساسا من التعقيد الحاصل من الهياكل الإدارية، وكذا تعدد الإجراء وتنوع مجالات التدخل.[1]

ج. ظاهرة العناد والبيروقراطية التي عمت معظم المؤسسات العمومية، إذ يعتبر الفساد أكبر عائق للتنمية والتقدم وأوسع قناة لضياع الموارد.[2]

[1] – كسرى مسعود ، **تطور المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر**،مرجع سبق ذكره، ص 220.
[2] – برهان الدجان: **دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية**، ط1، 1990، ص 65.

2. المبررات الخارجية:

بالإضافة إلى المبررات الداخلية، هناك مبررات خارجية ساهمت في حد كبير إلى وجوب تحويل ملكية وسائل الإنتاج إلى القطاع الخاص ومنها:

أ. المؤسسات المالية العالمية والخوصصة:

إن المنظمات المالية العالمية تؤثر بصورة واضحة ومباشرة على البلدان النامية، فمقابل التمويل تمارس تلك المؤسسات ضغوطات كبيرة على تلك الدول، إذ يرى مسؤولو تلك المؤسسات المالية، أن القطاع العام لا يتناسب مع اقتصاد السوق وأن الملكية الخاصة تعني النجاعة الاقتصادية.

إن الدعوة لرفع تدخل الدولة في التسيير والملكية يظهر بوضوح في مخططات التعديل الهيكلي التي يفرضها صندوق النقد الدولي.

وما يؤكد دعوة هذه المؤسسات المالية لعملية الخوصصة هو دعمها المتواصل لمشاريع التحويل إلى القطاع الخاص في البلدان الأعضاء، لأنها تعد كجزء من برنامج أوسع لتعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية والإدارة السليمة للمؤسسات.[1]

ب. عولمة الاقتصاد:

وهي كما يعرفها بعض المفكرين كتوسيع وتعميق المعاملات الاقتصادية عبر الحدود بين الأفراد والمؤسسات والحكومات في دول مختلفة، وذلك بظهور الشركات العالمية التي لها فروع في جميع أنحاء العالم.

ومن قواعد هذا النظام:

- تحرير الأسواق للوصول إلى اقتصاد عالمي موحد.

- تشجيع الخوصصة كجزء مهم من الاقتصاد.

- إعادة تنظيم الإدارة والتوجه الاقتصادي، فدور الدولة الجديد يكمن في إنشاء محيط ملائم.

[1] – خالد الهادي: **المرآة الكاشفة لسياسة صندوق النقد الدولي**، الجزائر، 1996، ص 243.

ج. الفشل الاشتراكي:

إن فشل أسلوب الإنتاج الاشتراكي في تحقيق الفعالية والتسيير الحسن لعلاقات الإنتاج للمؤسسات العمومية، وسقوط المعسكر الاشتراكي كان أهم المبررات الخارجية التي دفعت إلى تغيير النمط الاقتصادي، واللجوء إلى الخوصصة.

د. ثقل المديونية الخارجية:

إن عبء المديونية الناتج عن العجز المستمر في ميزانية المؤسسات العمومية كان له الأثر البليغ في ميزان المدفوعات، نظرا لعمليات التطهير المالي التي شهدتها المؤسسات، وهو ما دفع بالجزائر إلى الاقتراض الخارجي.

وكان من أهم شروط القرض القضاء على المؤسسات الخاسرة إما بيعها أو تصفيتها.

3.1.1.3. أهداف الخوصصة:

تهدف عملية الخوصصة إلى القضاء على جميع النقائص التي سادت المؤسسات العمومية ومنها:

1. تقليص دور الدولة.

من أهداف الخوصصة إعادة النظر في دور الدولة الاقتصادي، إذ بعد أن كانت المالكة لوسائل الإنتاج أصبحت تقوم بدور المراقب والمنظم.

2. تحسين الوضعية المالية وذلك بتحويل الملكية إلى القطاع الخاص عن طريق بيع المؤسسات العمومية.

3. المساهمة في تحسين الإنتاجية والفعالية ، فالخوصصة الناتجة عامة تؤدي إلى زيادة أكبر في الفعالية والقدرة والتحسين المعتبر لمستوى النوعية للسلع والخدمات.

4. تحسين استخدام الموارد المتاحة.

5. توسيع قاعدة الملكية.

وعلى العموم تنقسم الأهداف المنتظرة من عملية الخوصصة إلى ثلاثة أقسام :

- مالية.
- اقتصادية.
- سياسية.

أ. على الصعيد المالي: وذلك عن طريق:

- توفير رؤوس أموال جديدة بواسطة بيع الأسهم بالنقد المحلي والأجنبي.
- رفع الدعم المالي على المؤسسات الذي أثقل ميزانية الدولة.
- تشجيع تنمية سوق رؤوس الأموال.
- تخفيض العجز من ميزانية الدولة.

ب. على الصعيد الاقتصادي: وذلك عن طريق تحسين الأداء والكفاءة والفعالية.

ج. على الصعيد السياسي: وذلك بترقية مساهمة العمال في رأس مال الشركة أو المؤسسة عن طريق اشتراكهم في التسيير الحسن لممتلكاتهم.

2.1.3.طرق وتقنيات الخوصصة:

إن الخوصصة تختلف من مؤسسة إلى أخرى فكل حالة ولها خصائصها، فيمكن بيع جزء من المؤسسة أو فصل نشاط عن آخر أو فرع عن الفروع الأخرى، فهناك العديد من الطرق المستعملة لخوصصة المؤسسات العمومية ومن أهمها:

- العرض العمومية لبيع الأسهم.
- بيع الأسهم للخواص.
- الاستثمار الخاص الجديد في المؤسسة العمومية.

- بيع الأصول (أصول المؤسسة).

- مشاركة العمال.

- عقود التسيير.

1.2.1.3. البيع العمومي للأسهم:

ويعني بيع الأسهم للجمهور لجزء أو كل الأسهم التي تمتلكها الدولة في المؤسسة العمومية الاقتصادية. فبيع جزء من الأسهم يدل في غالب الأحيان على أن الدولة تود إبقاء مراقبتها وسيطرتها على المؤسسة العمومية.

ويقصد بهذه العملية بيع الأسهم الموجودة فعلا في البورصة دون إصدار أسهم جديدة.

ويقوم البيع العمومي للأسهم بواسطة البنك مع بقاء السعر ثابتا أو متغيرا، وتعرض الأسهم للمواطنين المقيمين أو غير المقيمين، إذ تستدعي هذه العملية اللجوء إلى وسطاء ماليين لأنها مكلفة للغاية.

2.2.1.3. البيع الخاص للأسهم:

وتتمثل في بيع الدولة لجزء أو كل الأسهم من رأس المال الاجتماعي لمؤسسة عمومية لفائدة مجموعة معينة وتأخذ هذه العملية نوعين من الطرق وذلك إما بـــ:

- الانتقاء المسبق للطالبين.

- أو المفاوضات المباشرة.

وتحدد لجنة حكومية بعد دراسة ملف المترشحين من حيث القدرات المالية والطاقات التسييرية والتنظيمية. ويشترط في هذه الطريقة أن تظهر المؤسسة الاقتصادية ماليا وبالمقابل يرث الملاك الجدد أصول وخصوم المؤسسة.

وأفضلية هذه الطريقة تكمن في أن الدولة تتعرف على المشترين الأقوياء مسبقا.

وتقوم بهذه العملية على أساس:

- التطهير المسبق.
- التكفل بتسريح العمال وذلك بخلق صندوق البطالة.

3.2.1.3. بيع أصول المؤسسة:

إن هذه الطريقة على العكس من سابقتيها، إذ الأولى والثانية تعملان على بيع المؤسسة بأكملها، أما هذه الفترة فتعني بيع جزء من المؤسسة.

إن بيع أصول الشركة يتم وفق دفتر شروط تحدد فيها أسعار الأشغال ونقاط أخرى.

وتتميز هذه الطريقة بالشفافية التامة إذ تلجأ إلى أسلوب المزايدة بعد انتقاء أولي يسمح بتطهير القائمة من أولئك الذين لا يملكون المؤهلات التقنية أو المالية الكافية.

4.2.1.3.الاستثمار الخاص في المؤسسة العمومية:

من أجل تنمية نشاط اقتصادي معين تلجأ الدولة إلى القطاع الخاص وذلك برفع رأس المال الاجتماعي للمؤسسة الحكومية أو المشاركة في الاستغلال.

فالخوصصة عن طريق الاستثمار الخاص الجديد يمثل طريقة مفضلة لحل مشكل السيولة، الاستثمار، التكنولوجيا.

5.2.1.3.المشاركة العمالية:

ينظر إلى خوصصة المؤسسات العمومية عن طريق المشاركة العمالية من زاويتين:

- مشاركة المسؤولين.
- مشاركة العمال.

مشاركة المسؤولين تخص فئة معينة من الإطارات بينما تخص مشاركة العمال جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة. هذا النمط يسمح بالمراقبة القريبة و الفعلية لجميع نشاطات المؤسسة، وتمثل الطريقة المثلى للخوصصة لمؤسسة يعمل فيها عدد كبير من العمال، إذ تقف حاجزا أمام تسريح العمال.

ولتطبيق هذه الطريقة يشترط حسب المختصين ثلاثة شروط:

1. فريق من المسؤولين الأكفاء.

2. عمال متكاملين متحفزين.

3. إمكانية الاقتراض للحصول على موارد مالية.

إن تحقيق هذا النمط يستلزم توعية كبيرة بين أوساط العمال من أجل توضيح الفوائد والأرباح التي يمكن أن يجنونها.

إنها الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها الحفاظ على مناصب العمل، والتقليل من عملية التسريح.

6.2.1.3. عقود التسيير:

إذ لا يوجد في هذه الطريقة لا تنازل الدولة ولا نقل للملكية، فالقطاع الخاص يجلب التسيير والتكنولوجيا وحسن الأداء، ويهدف إلى رفع المردودية والفعالية.

ويتم هذا عن طريق:[1]

- تأجير المؤسسة العمومية الاقتصادية مقابل مبلغ ثابت تحصل عليه الدولة.

- عقد إداري يتولى القطاع الخاص إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية على أن يتقاسم الربح الصافي مع الدولة.

- التزام القطاع الخاص بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة.

ومن أهم الطرق المستعملة في الخوصصة نجدها ملخصة في الجدول التالي:

[1] كسرى مسعود، **تطور المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر** مرجع سبق ذكره، ص 224.

شكل 06: أهم الطرق المستعملة في الخوصصة

التقنيات / المميزات	طبيعتها	طريقة التطبيق
العرض العام للبيع(opv)	خوصصة ملكية راس المال	بيع كل او جزء من الأسهم الى الجمهور
البيع التفاوقي للأسهم والأصول (العرض الخاص)	خوصصة ملكية راس المال	بيع الأسهم و الأصول عن طريق المزاد العلني الى فئة خاصة من المستثمرين
البيع لفائدة المسيرين و المستخدمين	خوصصة ملكية راس المال	بيع اسهم للمسيرين و العمال
الاستثمار الخاص الجديد	الزيادة في راس المال المؤسسة (قطاع عام + قطاع خاص	اضافة حصص اخرى (اسهم)و بيعها للقطاع الخاص
المساهمة اوالتوزيع المجاني لاسهم المؤسسة العمومية	خوصصة الملكية	بيع كبونات الاستثمار (vouchere)بسعر رمزي او مجاني و تحويلها الى اسهم في المؤسسة العمومية
عقد الايجار	خوصصة التسيير	تاجير ادارة المؤسسة مقابل مبلغ ثابت لفترة زمنية
عقد الادارة	خوصصة التسيير	تسير ادارة المؤسسة للقطاع الخاص و يتقاسم الربح مع المؤسسة

المصدر : دبون عبد القادر :اثر الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر 2001 ص 59.

3.1.3. عقبات وآثار الخوصصة و نتائجها :

1.3.1.3.عقبات الخوصصة:

إن عملية خوصصة المؤسسات العمومية ليست بالأمر السهل والهين كما يبدو للكثير لأنها تلاقي صعوبات وعراقيل متعددة تنقص من عملية تطبيقها ولعل أهم هذه العراقيل:

أ. العراقيل السياسية:

إن كثيرا من المسؤولين في الدول النامية والجزائر من بين تلك الدول يعارضون بشدة عملية الخوصصة ، ليس أنهم يحملون أفكار اقتصادية أو توجهات إيديولوجية بل ببساطة لأنها تقلص مصالحهم ، وتهز نفوذهم وتهدد استمراريتهم وبقائهم في مراكزهم، لأن عملية الخوصصة ستعيد تقسيم موازين القوى.

ب. العراقيل الاجتماعية:

يعتبر الخوف من فقدان الوظائف والبطالة من العراقيل الكبرى التي تقف في وجه تنفيذ عملية الخوصصة ، فالعمالة في القطاع العام لا تقاس في كثير من الأحيان بمقاييس الكفاءة ، على العكس تماما في القطاع الخاص ، فمعايير الإدارة الجديدة عند تحويل الملكية تفرض تسريح العمال وتعديل الامتيازات.

ومن المناهضين لعملية الخوصصة في الجزائر خاصة لبعض المؤسسات هي الطبقة العاملة التي ترى أن مستقبلها مرهون ببقاء الملكية العامة.

ج. العراقيل القانونية:

إن عدم مرونة القوانين وعدم تكيفها مع الطبيعة الجديدة للاقتصاد يساهم إلى درجة كبيرة في تأخير تطبيق عملية الخوصصة ، فرغم الإجراءات والتعديلات التي قامت بها الجزائر لتهيئة البيئة الاقتصادية إلا أنها ليست في المستوى المطلوب كما يراها الكثير من الخبراء الاقتصاديين ، خاصة فيما يتعلق بالتنظيمات الضريبية والجبائية.

د. عدم توفر الأسواق المالية:

وهذا ما يجعل تنمية الموارد المالية أمر صعب التحقيق ، وكذا عملية بيع أسهم الشركات.

هـ. سوء تقييم المؤسسات العمومية لعدم توفر المعلومات والمعطيات الكافية عنها.

و. تكاليف تطبيق الخوصصة:

من المشاكل التي تواجه الحكومات عند تنفيذ برامج الخوصصة وهو كيفية تدبير التكاليف اللازمة لتنفيذ البرامج ، فالخوصصة في مراحلها الأولى تتطلب تمويل من أجل تهيئة المناخ الملائم لنجاحها، ثم تأتي بعد ذلك التكلفة المصاحبة للتنفيذ (تكلفة الإدارة والإشراف ، تكلفة إصلاح وصيانة الأصول).[1]

2.3.1.3.آثار الخوصصة:

لقد أسالت الخوصصة ومزاياها الكثير من الكلام وذلك لتبرير تحويل المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى القطاع الخاص غير أن آثار التحويل كبيرة جدا وخاصة على المستوى الاجتماعي وبالأخص زيادة البطالة ، حتى وإن كان لا يصاحب تحويل الملكية بالضرورة ارتفاع البطالة إلا أن الواقع وفي الغالب ينجر عن هذه العملية ارتفاع كبير لمستوى البطالين ، ومن الآثار المحتملة للخوصصة نذكر ما يلي:

أ. الآثار على مناصب العمل :

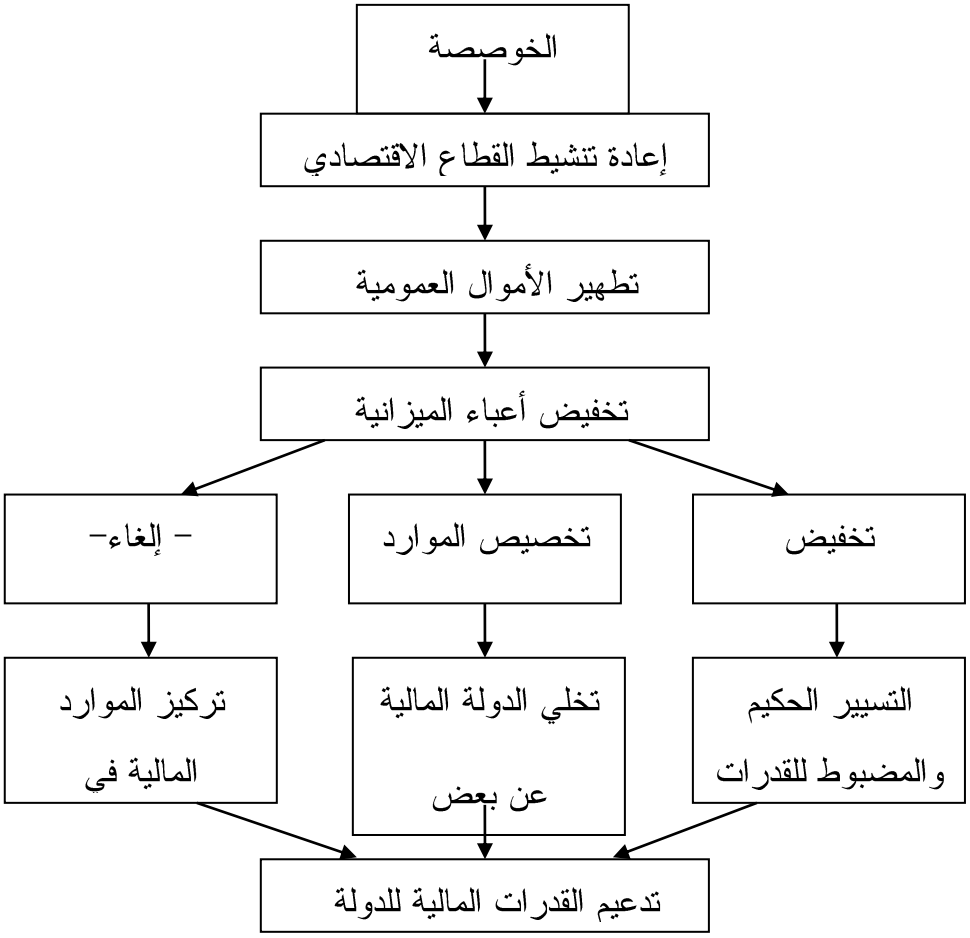
إن مصطلح كلمة خوصصة أصبح يعني للكثير البطالة، لأن عملية الخوصصة تصاحبها في كثير من الأحيان إقالات بالجملة لعمالها، فأمن العمل الذي كان ينعم به العمال في المؤسسات العمومية الاقتصادية لن يجد له مكانة في الخوصصة لأن أرباب العمل لا يقبلون إطلاقا فائض في العمالة.

[1] إيهاب الدسوقي ,**الأبعاد الإقتصادية المالية للتجارة الإلكترونية**,القاهرة,2002,ص 54 .

ب. التخلي الكلي للدولة:

إن التخلي التدريجي للدولة عن مهامها ليصبح كليا فيما بعد ستكون له عواقب كبيرة، فإذا مست الخوصصة القطاعات القابلة للمنافسة فذلك شيء مقبول، أما إذا انتقلت إلى الخدمات العمومية فتلك هي المشكلة، لأن الخدمة العمومية لها هدف اجتماعي بالدرجة الأولى، فخطر توسعة الخوصصة إلى الخدمات العمومية هي تحد من نوع آخر على الشعب وسيادته، غير أن الواقع يثبت أن خوصصة قطاع الخدمات العمومية يتطلب وقتا طويلا.

الشكل رقم07: أثر الخوصصة على ميزانيّة الدّولة.



المصدر :

Ibrahim CHITOU, dossier sur la privatisation, L.L.A.P, France, 1994

3.3.1.3. نتائج الخوصصة:

ازدادت عملية الخوصصة في الجزائر خلال العشر سنوات الأخيرة بصفة ملاحظة من حيث الكم ومن حيث القيمة التبادلية، بسبب القناعة الراسخة التي مفادها، أن تنمية قطاع خاص منظم وفعال هو عنصر مفتاحي للنجاح في كل سياسات التنمية.

تجدر الإشارة إلى أن مجموع المؤسسات والأصول المتنازل عنها من شهر جوان 2003 إلى نهاية 2005. بلغ 238 منها 124 لمتعاملين خواص ووطنيين، 81 لمجموعات من الأجراء و31 لشركاء أجانب. أما المؤشرات المتعلقة بعمليات الخوصصة فقد بلغ السعر الإجمالي لعمليات التنازل 63.4 مليار دج، كما وصل عدد مناصب الشغل التي أبقى عليها إلى 19000منصب[1].

وكمثال على المؤسسات الاقتصادية العمومية التي مستها عملية الخوصصة نذكر: فندق الأوراسي، وشركة صيدال للمنتجات الصيدلانية التي طرحت جزء من أسهمها في السوق الجديدة للأسهم، كما اشترت الشركة الألمانية للسلع الاستهلاكية "هنكل" مرافق إنتاجية من "المجمع الصناعي للمنظفات ومواد الصيانة". وفي مجال الصناعة كذلك وقعت المجموعة السعودية السويسرية المشتركة "سافولا"، اتفاقية بـــ 50 مليون دولار أمريكي لشراء ثلاث وحدات إنتاجية من "المجمع الصناعي للمواد الدسمة". وقد تمت كذلك مناقصات ناجحة بيعت بموجبها أصول حكومية أصغر حجما، من بينها أكثر من 100 صيدلية من أصل 483 معروضة للبيع.

وتواصل الجزائر عملية الخوصصة، وبلغة الأرقام، هناك 1060 مؤسسة سوف تتم خوصصتها في السنوات القليلة المقبلة في قطاعات تتميز بوفرة المزايا المقارنة، كما أن مجلس خوصصة المؤسسات ينعقد كل 15 يوم[2].

رغم كل هذا، إلاّ هناك جملة من المشكل والصعوبات التي تعترض الخوصصة أهمها:

[1] - أحمد أويحي(رئيس الحكومة الجزائرية)، **الوضعية الاقتصادية للجزائر سنة 2005**،ندوة صحفية، الجزائر العاصمة،21 مارس2006.
[2] - الأخضر أبو علاء عزي وغالم جلطي، **"الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات"**، مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)، العدد 27، مارس 2006.

- أنها تؤدي في الغالب إلى تسريح عدد كبير من العمال في المؤسسات التي تمت خوصصتها، مما يفاقم من حدة البطالة بما لها من انعكاسات اجتماعية غير مرغوبة[1].

- صعوبة التقييم الاقتصادي للمؤسسات في ظل غياب أسواق مالية فعالة، مما يفتح المجال للتلاعب بالمال العام، رغم وجود بورصة الجزائر التي تتعامل أساسا مع مؤسسات عمومية فقط، دون انفتاحها على مؤسسات القطاع الخاص.

- ثقل الإجراءات الإدارية والتشريعية وانعدام المرونة، يمكن أن يحول عملية الخوصصة إلى كارثة.

كما أن تحويل الملكية ليس في حد ذاته ضمانة كافية لإنتاج الأرباح وتحقيق النمو والاستقرار، رغم مساهمة الاتحاد الأوروبي لإنجاح الخوصصة من خلال تقوية وتطوير هيئات وبرامج الخوصصة، زيادة على تخصيص مساعدات مالية في إطار برنامج "ميدا 1" و "ميدا 2" بغية التطبيق الجيد لبرنامج خوصصة المؤسسات العمومية.

[1] - عبد المجيد قدي، **المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 240.

جدول 10: حصيلة الخصخصة في الجزائر خلال السنوات (2003 – 2007)

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع	النسبة المئوية
الخصخصة الكلية	5	7	50	62	68	192	46.04
الخضخضة الجزئية (<50%)	1	2	11	12	7	33	07.91
الخصخصة الجزئية (>50%)	0	3	1	1	6	11	02.63
التنازل لصالح العمال الأجراء	8	23	29	9	0	69	16.54
الشراكة (مشروعات مشتركة)	4	10	4	2	9	29	06.95
بيع الأصول لصالح خواص	2	13	18	30	20	83	19.90
المجموع	20	58	113	116	110	417	%100

المصدر: موقع وزارة الصناعة و ترقية الإستثمار تاريخ الاطلاع : 12 فيفري 2010

نلاحظ من الجدول السابق إن الخصخصة الكلية استحوذت على اكبر نسبة من العمليات التي مست خصخصة المؤسسات العامة في الجزائر خلال السنوات المدروسة حيث بلغت (64.04%) ، تليها الخصخصة عن طريق بيع الأصول للخواص (19.90%) ، في حين جاءت الخصخصة عن طريق التنازل لصالح العمال الأجراء في الترتيب الثالث بـــ (16.54%) ، أما فيما يخص الخصخصة الجزيئية (أي بيع اكبر من 50 % من أصول المؤسسات العامة) فقد بلغت (07.91%)، في حين لم تتعد الخصخصة من خلال المشروعات المشتركة في إطار عمليات شراكة وطنية و أجنبية (06.95%)، أما اقل نسبة لعمليات الخصخصة فنجدها من خلال الخصخصة الجزئية (اقل من 50% من أصول المؤسسات العامة) ، و من ثم احتلت الترتيب الأخير ضمن خيارات الخصخصة المختلفة بنسبة (02.63%).

و يمكن إضافة ملاحظات أخرى إلى الإحصائيات المتضمنة الجدول أعلاه، منها أن خيار خصخصة المؤسسات العامة بصفة كلية يمثل البديل الذي حظي بأكبر مستوى من النجاح مقارنة بباقي البدائل المطروحة، و هو ما يفسر لنا التطور المتصاعد لعدد عمليات الخصخصة من سنة إلى أخرى فيما يتعلق بهذا الخيار، و هو ما لا نجده في باقي الخيارات المطروحة الأخرى، إذ نقف أحيانا على ارتفاع لعدد عمليات الخصخصة، و في أحيانا أخرى نجد تراجعا في عملية الخصخصة.

إذا نستنتج مما سبق أن كلا طرفي عملية الخصخصة في الجزائر أي الحكومة الجزائرية و الأطراف المعنية بعملية شراء المؤسسات العامة تفضلان خيار الخصخصة الكلية، و هذا يفسر لنا من جهة أخرى رغبة الحكومة في التخلص كلية من عبء المؤسسات العامة التي أثقلت كاهلها من خلال نتائجها الاقتصادية السالبة.

كما يمكن أن نضيف إلى ما سبق أن عدد عمليات الخصخصة (417 مؤسسة عامة خلال 5 سنوات) هو دون المستوى المرغوب فيه سياسيا، و هو ما يفسر انتقاد هرم السلطة السياسية في الجزائر مؤخرا لسياسة الخصخصة في الجزائر، و نعتها بالبرنامج الفاشل.

2.3. المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتأهيل:

تحتل المؤسسات أهمية كبرى في النسيج الاقتصادي الوطني، وتمثل وزنا ذا أهمية قصوى يعول عليه في لعب دور كبير لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة؛ فهي الرافد الحقيقي لأكبر الآمال الاقتصادية و الاجتماعية للجزائر، إلاّ أن الوضع الراهن الذي يميز الاقتصاد العالمي عموما والاقتصاد الوطني خصوصا، والمتميز أساسا بالتحول نحو اقتصاد السوق، يفرض على مؤسساتنا للعب الدور المنوط بها ضرورة اتخاذ إجراءات تأهيلية – على غرار ما يجري في العالم – بما ينسجم والوضع الجديد.

أضف إلى ذلك المشاكل والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات في أرض الواقع والتي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أهم هذه المشاكل يمكن أن نذكر: ضعف تنافسينها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية و صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة التي تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى

عجزها الكبير في استعمال واستغلال التكنولوجيات الحديثة و الابتكار في جميع مجالات نشاطاتها ، ولعل من أكبر المشاكل التي تواجه مؤسساتنا مشكلة التمويل بشكل عام وما يتعلق بها من تكلفة القروض، والضمانات وغيرها، ومشكلة تمويل عمليات التأهيل بشكل خاص.

1.2.3.مفهوم وأهداف ومبادئ برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية:

1.1.2.3. مفهوم برنامج التأهيل:

لقد تولد مفهوم " تأهيل المؤسسات " من خلال الإجراءات المرافقة التي باشرتها البرتغال عام 1988 للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي[1]، من خلال البرنامج الاستراتيجي لتحديث الاقتصاد البرتغالي [2]« PEDIP » والذي كانت من أهدافه الأساسية:

- تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للقطاع الصناعي.
- تدعيم قواعد التكوين المهني.
- توجيه التمويل للاستثمارات المنتجة للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين إنتاجية ونوعية النسيج الصناعي.

إن نجاح البرامج البرتغالية والتي يجسدها ظهور وتنامي فروع اقتصادية جديدة في البرتغال، وتطور النشاطات ذات القيمة المضافة العالية وخلق مناصب شغل جديدة، حفز الاتحاد الأوروبي لوضع برامج مماثلة للدول المغاربية وبعض دول الشرق الأوسط مثل مصر والأردن وسوريا، بالموازاة مع اتفاقيات التبادل الحر، وكل ذلك من خلال ندوة برشلونة عام 1995، والتي تمخض عنها برنامج « MEDA » ؛ والذي يعد الأداة التمويلية الأساسية للاتحاد الأوروبي لتحقق الشراكة الأورو– متوسطية، والذي يهدف إلى تقديم إجراءات مرافقة مالية وتقنية لإصلاح الهياكل الاقتصادية والاجتماعية لدول حوض المتوسط.

[1] Hervé BOUGAULT & Ewa FILIPIAK : **« Les programmes des mises à niveau des entreprises : TUNISIE, MAROC, SENEGAL »**, département de la recherche – Agence française de développement, p 11.
[2] PEDIP : programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise.

إن تأهيل المؤسسات يمكن وصفه بأنه مسار مستمر يستهدف تحضير وتكييف المؤسسات ومحيطها لمتطلبات التبادل الحر، أضف إلى ذلك أن الإجراءات الموضوعة في برامج التأهيل تهدف إلى رفع القيود التي تعيق محيط الأعمال (المؤسسات، القوانين...)، كما تحاول على جعل المؤسسات أكثر تنافسية من حيث ثلاثية التكلفة–الجودة– التجديد، وتهدف كذلك إلى جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية.

إن برامج تأهيل المؤسسات لا يعني الدخول في مسار تصنيع دولة ما، ولكن تدعيم تنافسية المؤسسات الموجودة في هذه الدولة لتصبح قادرة على المنافسة الخارجية. هذه المنافسة الخارجية التي أصبح لا مفر منها في ظل العولمة الاقتصادية. ولهذا فإن برامج تاهيل المؤسسات يجب أن تنطلق قبل وخلال تفكيك الحقوق الجمركية.

إن مفهوم التأهيل من الناحية الاقتصادية الجزئية يرتكز على فكرتين أساسيتين هما: فكرة التقدم (progrès) وفكرة المقارنة أو المعايرة(étalonnage)، فتأهيل مؤسسة ما قد يعني جعلها تتقدم لكي تصبح على الأقل في نفس مستوى تنافسية وكفاءة وفعالية نظيراتها من المؤسسات.[1]

ولهذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من تأهيل المؤسسات على المستوى الجزئي، يتعدى أن يكون مجرد سياسة من سياسات ترقية الاستثمارات، أو برنامجا من برامج دعم وإنقاذ المؤسسات الصناعية الموجودة في وضعية مالية صعبة، إلى كونه: مسار تطوير مستمر " Up Grading" يعمل على: إدخال طريقة للتحسين والتقدم، التوقع والتنبؤ، تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة[2].

إن الأسس النظرية التي بنيت عليها برامج التأهيل الرامية أساسا إلى تدعيم تنافسية المؤسسات ترتكز على محورين أساسين: التحليل النظري لما يعرف باسم "العناقيد الصناعية" (grappes industrielles)، والثاني على تحليل الراوبط بين النمو– التشغيل–التنافسية.

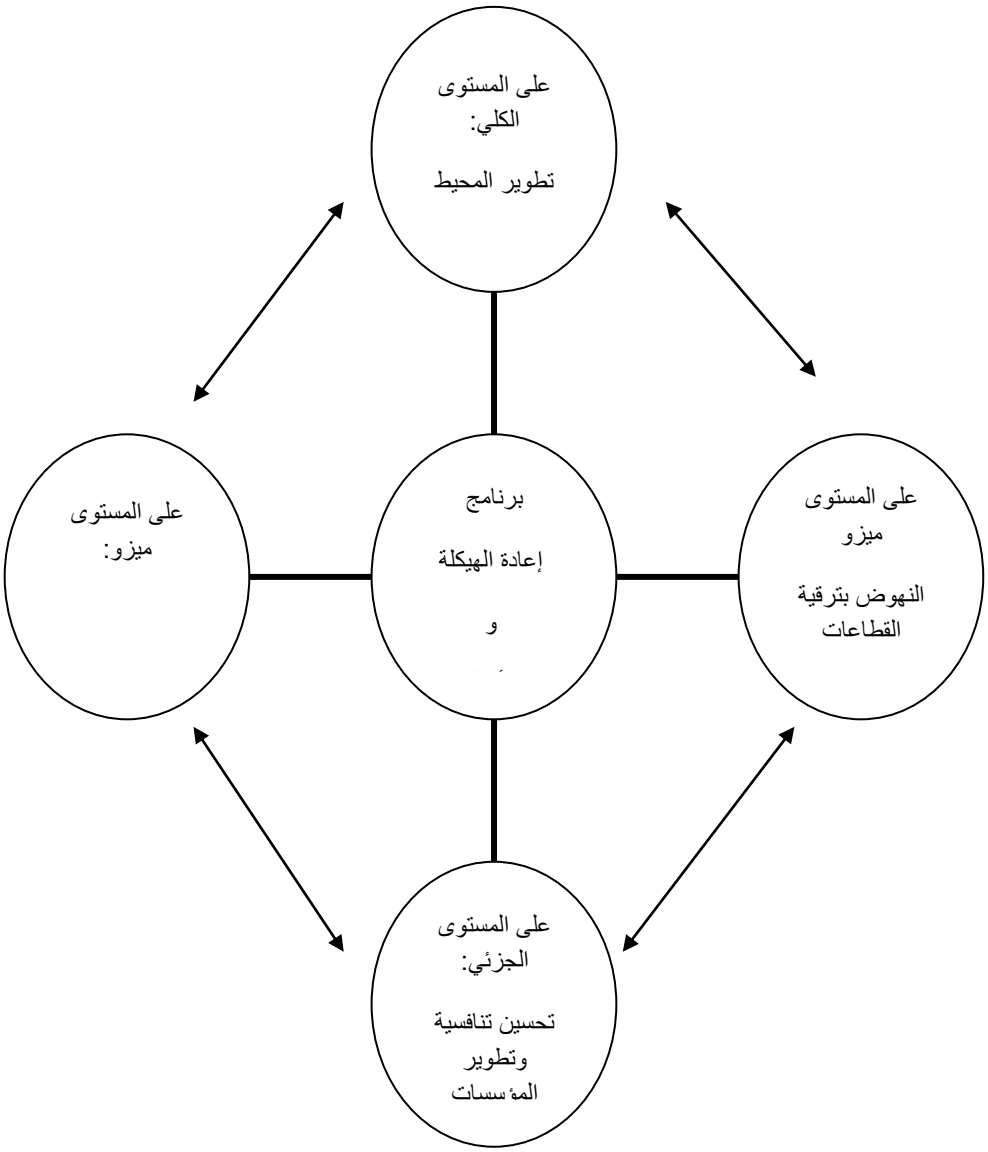
[1] MARNIESSE S., E. FILIPIAK (2003), **Compétitivité et mise à niveau des entreprises**, Notes et Documents n° 1, Agence Française de Développement, Paris.
[2] Abassi B., **« Le Secteur Industriel & la Problématique de sa Modernisation »**, In Revu CREAD, in Revue CREAD, © CREAD/CASBAH éditions 2001, p 147

2.1.2.3. أهداف برنامج التأهيل:

إن أهداف برنامج التأهيل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- على المستوى الكلي: عصرنة المحيط الاقتصادي سواء من الناحية المادية أو التنظيمية، لأنه يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة الخارجية أو المحلية، فلا بد من تطوير المناطق الصناعية وتجسيد سياسات صناعية عامة تستغل كأساس لبرامج العصرنة والتطوير.
- على مستوى القطاعات: يهدف البرنامج إلى ترقية وتدعيم قدرات مختلف الهيئات المتعاملة مع المؤسسة سواء كانت بنوك ومؤسسات مالية، أو إدارات...الخ، بالإضافة إلى تنمية وترقية الاقتصاد التنافسي.
- على المستوى الجزئي: تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال تحديث طرق وآليات الإنتاج المستخدمة في المؤسسة، وتطوير الكفاءات التسييرية ومحاولة تقليص نقاط الضعف لديها.

شكل رقم 08: أهداف برنامج التأهيل



Source : Document MIR, Publier dans L'hebdomadaire LIBERTE ECONOMIQUE,N°215 Du 19 au 25 mars 2003, p 10.

كما تهدف غالبية برامج وخطط التأهيل عموما يمكن لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديث المحيط الاقتصادي.
- تقوية هياكل الدعم.
- التمكين لتطوير تنافسية المؤسسات.
- تطوير التجهيزات.
- تطوير نظام التنظيم والتسيير.
- تطوير أنظمة الإنتاج،
- تكوين العمال والمسيرين والإداريين بالطرق الحديثة.
- مساعدة المؤسسات على تحسين الجودة، والعمل بمعايير الجودة العالمية مثل "إيزو".
- ترقية وظيفة التسويق وحث المؤسسات على استخدام مخططات التسويق، والبحث عن أسواق جديدة.

3.1.2.3. مبادئ برنامج التأهيل:

تتمثل هذه المبادئ في:

المبدأ الأول: توجيه السياسات العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وذلك فيما يخص هيكلة القطاع الصناعي، عبر وضع برنامج تحسيسي وإعلامي لتوضيح السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين، إضافة إلى برنامج لتأهيل المؤسسات والمحيط الذي تنشط فيه.

المبدأ الثاني: إبراز الهيئات المرافقة للمؤسسة في إطار مجهودات لإعادة هيكلة مصالحها. وذلك عن طريق تنظيم الدورات التكوينية المتخصصة، تنظيم تسيير المناطق الحرة، إشراك البنوك والمؤسسات المالية.

المبدأ الثالث: برنامج التأهيل برنامج اختياري من طرف المؤسسة وليس إجباري. ويكمن دور الدولة في الاستجابة لطلب المؤسسات الراغبة في الانضمام لهذا البرنامج، ولكن يجب أن تتوفر فيها الشروط اللازمة لذلك.

وتتمثل الشروط الواجب توفرها في المؤسسة التي ترغب في الاستفادة من برنامج التأهيل في النقاط الآتية[1]:

- أن تكون المؤسسة جزائرية.
- أن تكون ضمن القطاع الصناعي أو الخدمات المرتبطة بالصناعة.
- أن تكون مسجلة ضمن السجل التجاري.
- مرّ على مزاولة نشاطها ثلاث سنوات على الأقل.
- تشغل على الأقل 20 عاملا بصفة دائمة.
- تحقق نتيجة استغلال موجبة.

4.1.2.3.الأسباب المباشرة لتأهيل المؤسسات:

إن من أهم الأسباب المباشرة لتأهيل المؤسسات الجزائرية يمكن أن نذكر:

- توقيع اتفاقية الشراكة الأورو–متوسطية بين الجزائر والاتحاد الأوروبي في 22 أفريل 2002 ودخولها حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، وما يترتب عنها من نزع وتخفيض للتعريفات الجمركية خلال 12 سنة، وإنشاء منطقة التبادل الحر، وأن المرحلة الأولى من الاتفاقية ستشهد إعفاء ضريبي لكل السلع نصف المصنعة وللمواد الأولية حتى يتم الوصول لمرحلة الإعفاء الضريبي الكامل لجميع السلع التي تدخل للجزائر أو تخرج منه.
- الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

[1] - قوريش نصيرة، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص06.

- التطور السريع في التكنولوجيات والتقنيات.

ولتمكين المؤسسات الجزائرية من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، و بالنظر للتحديات المذكورة آنفا التي تنتظرها، أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف **برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** بقيمة 01 مليار دينار سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013، وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Agence National de Développement de la PME)(ANDPME) التي تم إنشائها عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 05-165 بتاريخ 3 ماي 2005: وهو برنامج وطني يمس كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعريف القانوني الجزائري.

يهدف هذا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا إلى:

- ❖ جعل هذه المؤسسات قادرة على التحكم في التقدم التقني وفي الأسواق.
- ❖ جعل هذه المؤسسات قادرة على المنافسة على مستوى السعر/الجودة.
- ❖ إنشاء قيم مضافة جديدة،
- ❖ خلق مناصب شغل جديدة ودائمة،
- ❖ تطوير الصادرات خارج المحروقات،
- ❖ التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة،
- ❖ التقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي،
- ❖ وضع وسائل تسيير جواريه في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ❖ توفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع عالم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في خدمة الدولة و الاقتصاد الوطني.

ويتميز هذا البرنامج بالخصائص التالية:

- يتسع ليشمل تأهيل محيط م ص م.
- يتسع ليشمل القطاعات والمؤسسات التي لا تمسها البرامج الأخرى خاصة المؤسسات الأصغر من 20 عاملا.
- يعطي الأولوية للاستثمارات اللامادية.
- يقوم بتحليل فروع النشاط و ضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطور جهوي للقطاع، ويتمحور هذا البرنامج الوطني حول المحاور التالية:

-عمليات قطاعية (تحليل فروع النشاطات).

-عمليات جهوية (يحدد الولايات والجهات ذات الأولوية).

-عمليات تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي و فعال بين المؤسسة ومكونات محيطها.

يتم تمويل هذا البرنامج عن طريق تخصيص ميزانية حكومية تقدر بـــ 1 مليار دينار سنويا كما تم الاتفاق عليه في مجلس الوزراء ليوم 08 مارس 2004.

وإضافة إلى هذا البرنامج الطموح الذي وضعته وزارة المؤسسات الجزائرية، هناك برامج أخرى وضعتها السلطات العمومية الجزائرية لتأهيل ودعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما، هي:

- **البرنامج الوطني لتطوير التنافسية الصناعية تقوده وزارة الصناعة:** والذي يهدف أساسا إلى ترقية تنافسية المؤسسات الصناعية ذات 20 عاملا فأكثر، ويتميز هذا البرنامج بكونه لا يجبر المؤسسات على الدخول فيه بل يترك لها

حرية الكاملة في الالتحاق به من عدمه، كما يتميز بالدعم المالي التي تقدمه السلطات العمومية عن طريق ما يعرف بصندوق ترقية المؤسسات الصناعية ((Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle FPCI)).

- **البرنامج ((EDPme(MEDA) الذي تتولاه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف:** والذي يهدف إلى تدعيم تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة، وهو برنامج ممول ما بين الاتحاد الأوروبي ووزارة المؤسسات الصغيرة والموسطة الجزائرية على فترة 5 سنوات، وقد خصص له غلاف مالي يقدر بـــ 62.9 مليون أورو.

2.2.3. مصادر تمويل برامج التأهيل المؤسسات:

يمكن تقسيم مصادر تأهيل المؤسسات من حيث الجهة الممولة للبرنامج إلى المصادر التالية:

1- المصادر الخارجية (الأجنبية).

2- المصادر التمويلية المحلية(الوطنية): البنوك وغيرها.

3- المصادر التمويلية الذاتية للمؤسسة.

1.2.2.3. المصادر التمويلية الخارجية (الأجنبية):

إن توقيع اتفاقية الشراكة الأورو –متوسطية بين الاتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، تعد من أهم الأسباب المباشرة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كما سبق الإشارة إليه من قبل، فإننا نجد أن التمويل الخارجي (الأجنبي) يعد من أهم مصادر تمويل برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ومن بين هذه المصادر نجد على الخصوص:

1.1.2.2.3. الهيئات والمؤسسات المالية الدولية: والتي من بينها:

- **البنك العالمي:** وذلك من خلال البرنامج " شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات " North Africa Enterprise Development (NAED) " والذي تسيره المؤسسة المالية الدولية (SFI) – إحدى فروع البنك العالمي المكلفة بتطوير القطاع الخاص في الدول النامية –،هذا البرنامج خصص له 20 مليار دولار خلال 5 سنوات.

- **منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)**[1]: وهي منظمة أممية لها كهدف رئيس مساعدة الدول النامية أو الدول السائرة إلى اقتصاد السوق في إيجاد شراكات صناعية مع مؤسسات متطورة، أو في الحصول على تمويل خارجي، أو وضع وتنفيذ برامج صناعية. وقد تم الاتفاق في عام 2003 على مساعدة فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية والتي جسدت بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص لهذا الفرع، وذلك من خلال الاتفاقية« TF/ALG/03/002 » بمبلغ 288976 دولار أمريكي. كما استفادت الجزائر من هذه المنظمة من خلال الاتفاق الإطار الموقع عام 1999 بين الجزائر والمنظمة « US/ALG/99/154 » لتأهيل وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على مبلغ 907550 دولار أمريكي، واستفادت أيضا الجزائر من ما قيمته 46115 دولار أمريكي في إطار أوسع من خلال المشاريع: « TE/ALG/04/001 » و « TF/ALG/03/001 » و « TF/ALG/04/001 » والتي تهدف إلى تكوين الكفاءات وتدعيم قدرات الهيئات والهياكل المكلفة بالجودة، وذلك كله لترقية تنافسية المنتجات والمؤسسات الصناعية الجزائرية.

البرنامج المتكامل الذي وافقت عليه الإدارة العامة لـــ (ONUDI) في ديسمبر1998 والموقع من طرف السلطات الجزائرية في أفريل 1999: من بين مركباته الأساسية نجد البرنامج الداعم لإعادة هيكلة وتأهيل 48 مؤسسة جزائرية بميزانية تقدر بـــ 3415929 دولار، والمدعم من الهيئة بـــ 2076982 دولار أي حوالي 61%.

[1] http://www.sommetjohannesburg.org/institutions/frame-onudi.html موقع منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية

2.1.2.2.3. اتفاقات التعاون الثنائي بين الدول والحكومات:

يعتبر التعاون الثنائي بين الجزائر وبعض البلدان التي تكتسب خبرة كبيرة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل فرنسا وإيطاليا وإسبانيا وتركيا وكندا وألمانيا من المصادر الخارجية لتمويل عمليات برامج التأهيل، وفي هذا الإطار يمكن أن نذكر برنامج التعاون الجزائري الألماني[1](PME/CONFORM) في مجال التكوين والاستشارة، حيث انتقل البرنامج إلى مرحلته الثالثة؛ بعد أن أنهى تكوين مجموعة من الخبراء في هذا الميدان وقام بتقديم التكوين و الاستشارة الموفرة للمؤسسات و الجمعيات المهنية، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن.

وتعد الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي من أهم مصادر تمويل برامج وعمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك عن طريق برنامج" ميدا " " MEDA ALGERIE " ضمن إطار إقامة منطقة تبادل حر أورو متوسطي في حدود 2010، قرر الاتحاد الأوروبي في قمة " كان" في جوان 1995، دعم الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها 12 دولة من الضفة الجنوبية للمتوسط، بدعم مالي يقدر بـــ 4.685 مليار أورو، للفترة 1995–1999، عن طريق برنامج (EUROMED) الذي خصص له الاتحاد الأوروبي 63 مليون أورو، وقد عرف في 31 أكتوبر 2005 دخول 553 مؤسسة جزائرية في برنامج التاهيل الذي انطلق منذ 4 سنوات، وقد عرفت هذه المؤسسات 1466 عملية تدخل (371 عملية تشخيص أولي، 357 عملية تشخيص، 484 عملية تأهيل، 228 عملية تكوين، و8عمليات أخرى).

2.2.2.3. المصادر التمويلية المحلية (الوطنية):

إضافة إلى المصادر الخارجية، تأتي المصادر المحلية في المرتبة الثانية من حيث تمويل برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويـــأتي في مقدمتها إعانات ومساعدات الدولة، وكذا قروض المؤسسات البنكية الجزائرية.

[1] للمزيد من التفاصيل انظر: موقع وازة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: http://www.pmeart-dz.org/ar/

1.2.2.2.3. الدعم المالي للدولة في عمليات التأهيل:

إن لتحقيق أهداف التأهيل السابقة الذكر، تتدخل الدولة بتقديم الدعم المالي اللازم لتحضير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للدخول في المنافسة العالمية، على أن يغطي هذا الدعم المالي جزءا من :

- **تكاليف التشخيص الاستراتيجي الشامل**، ومخططات إعادة التأهيل الذي يجب أن تقوم به المؤسسات كخطوة أولى قبل دخول برامج إعادة التأهيل حيز التنفيذ، والذي قد يحتاج إلى مكاتب دراسات متخصصة وطنية ودولية للقيام بهذا العمل.
- **تكاليف الاستثمارات غير المادية** مثل :

- دراسات البحث والتطوير الذي يجب أن تركز عليه كثيرا مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة.

- التكوين، لأن الاستثمار البشري هو دعامة كل تطوير أو تحسين.

- وضع نظام الجودة.

- وضع أنظمة مراقبة التسيير، ومن أهمها نظام المحاسبة التحليلية ونظام المعلومات.

- أي استثمار غير مادي آخر يمكن أن يعمل على رفع تنافسية مؤسساتنا مثل: وضع أو تطوير برامج الإعلام الآلي،،،الخ.

- **تكاليف الاستثمارات المادية:** مثل: تجهيزات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات الصيانة، تجهيزات المخابر، وأدوات القياس، تجهيزات الاتصال والإعلام الآلي، تجهيزات وتركيبات خاصة بالآلات الإنتاجية مثل: أجهزة التبريد والتكييف، وتركيبات الماء والكهرباء، تهيئة الوحدات الإنتاجية ، و ما يرافقها من أعمال الهندسة العمومية، والأشغال العمومية، أي استثمار مادي آخر يمكن أن يعمل على تطوير التنافسية الصناعية.

2.2.2.2.3. قروض البنوك الوطنية:

قد تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إطار عمليات تأهيلها إلى البنوك الوطنية الجزائرية للاقتراض بغرض تنفيذ برامجها.

3.2.2.3. المصادر التمويلية الذاتية:

إن المصادر التمويلية الأجنبية والدعم المالي التي تقدمه السلطات العمومية الجزائرية وقروض البنوك العمومية الجزائرية، وإن كانت تغطي الجزء الأكبر من نفقات تمويل برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فإن الجزء الصغير المتبقي يجب أن تتكفل به المؤسسة ذاتها، عن طريق مصادرها التمويلية الذاتية المتنوعة، عن طريق: الأرباح غير الموزعة إن وجدت، أو عن طريق مساهمات فردية أو جماعية مباشرة لأصحاب هذه المؤسسات في رأسمال مؤسساتهم...الخ.

3.2.3.مراحل تنفيذ برنامج التأهيل:

لقد وضعت وزارة الصناعة المعنية ببرنامج التأهيل، آليات لتنفيذ هذا البرنامج تتلخص في أربعة مراحل هي:

1.3.2.3. التشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع خطة التأهيل:

ويتمثل في تحليل شامل لوضعية المؤسسة، بتحديد نقاط ضعفها وقوتها. وتسعى هذه المرحلة إلى:

- إجراء دراسة حول وضعية المؤسسة، وتوضيح عوامل قدرتها التنافسية، ثم مقارنتها مع مستوى الأسواق العالمية.

- تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

- وضع خطة تأهيل من طرف المؤسسة، أخذا بعين الاعتبار الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها، ودراسة هذه الخطة يكون من طرف مكتب دراسات أو مستشارين تختارهم المؤسسة.

2.3.2.3. إرسال ملف التأهيل إلى المديرية العامة للهيكلة الصناعية:

يتم إرسال ملف التأهيل (تشخيص+خطة تأهيل) السابق، إضافة إلى مخطط تمويل المشروع وموافقة البنك الذي تتعامل معه المؤسسة، إلى الأمانة التقنية للمديرية. وهذا لدراسته ومعالجته قصد قبوله أو طلب توضيحات أخرى، أو رفضه في حالة عدم توفر الشروط المطلوبة في المؤسسة.

في نهاية أكتوبر 2004 استقرت معطيات معالجة الملفات، والتي انطلقت منذ جانفي 2002 والخاصة بمرحلة التشخيص، على الحالة التالية الموضحة في الجدول:

جدول رقم 11: وضعية ملفات طلب التأهيل في نهاية أكتوبر 2004.

طلبيات المؤسسات	مؤسسات خاصة	مؤسسات عمومية	المجموع	الملاحظات
الملفات المستقبلة	107	186	293	
الملفات المعالجة	98	179	277	
الملفات المقبولة	76	115	191	
الملفات المرفوضة	22	64	86	غير مهيكلة أو خارج مجال الصناعة

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة . www.mir-algeria.org

3.3.2.3. تقديم الملف إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية وإصدار القرار النهائي:

في حالة قبول الملف من طرف الأمانة التقنية، تقوم هذه الأخيرة بإرساله إلى اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية مرفوقا بتوصياتها و اقتراحاتها، قصد دراسته و إصدار القرار النهائي والذي يكون:

- إما رفض الملف: وهذا بسبب عدم صحة المعلومات أو عدم استكمال الشروط المطلوبة.

- القبول المبـــدئي: عند وجود شبهات، أي أنه قابل للرفض بعد إعادة دراسته.
- القبول نهائـــي: ويكون بالإمضاء بين الوزارة والمؤسسة المستفيدة، ويتم خلاله تحديد مهام وواجبات وحقوق كل منهما فيما يتعلق بعملية التأهيل وصرف المبالغ المعدة لتمويل البرنامج.

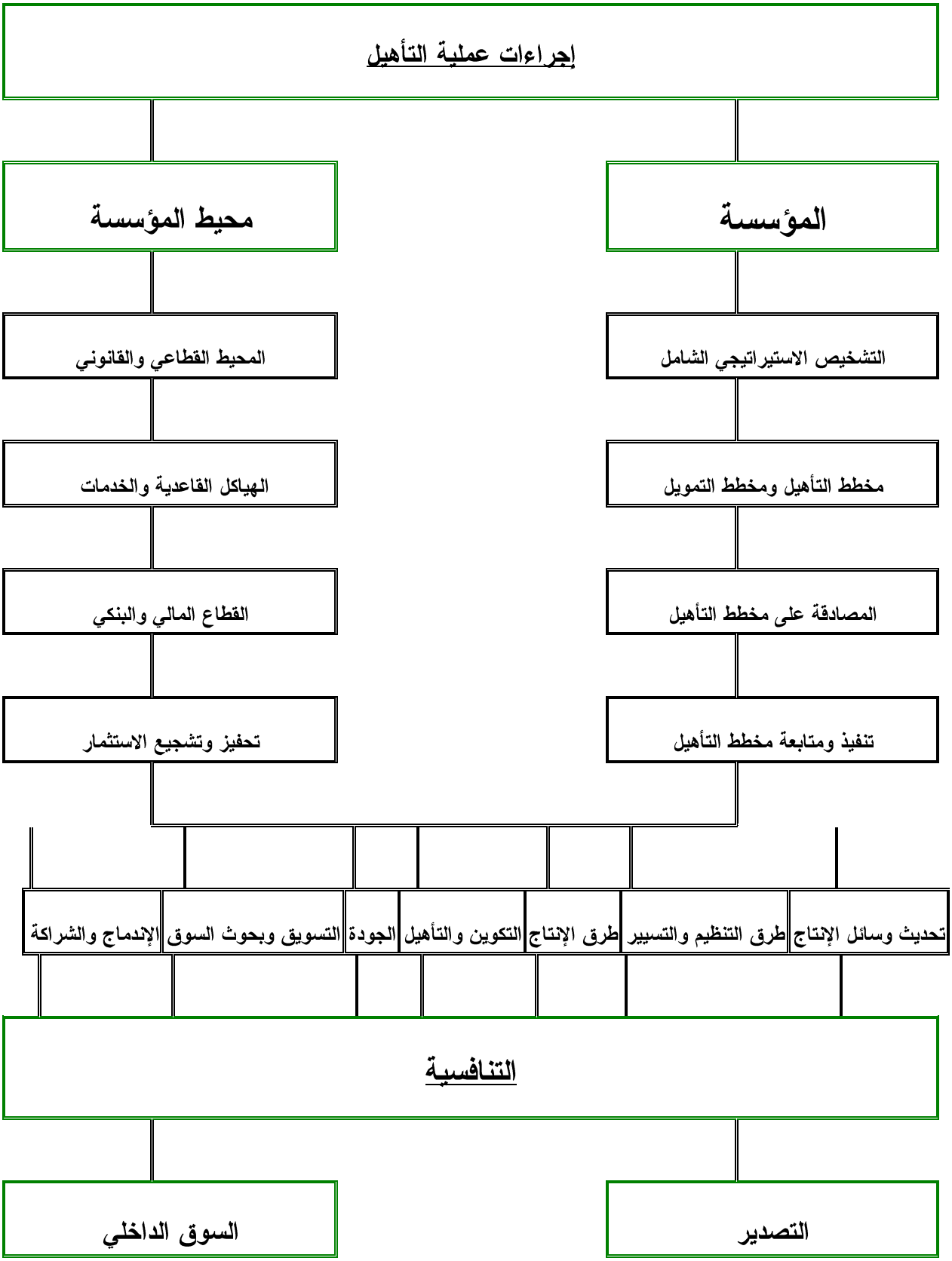
4.3.2.3. تنفيذ برنامج التأهيل ومتابعته من طرف المصالح التقنية:

بعد قبول ملف التأهيل تشرع المؤسسة في تنفيذ برنامج التأهيل الذي اقترحته، حيث يتم تمويل جزء من العمليات التي تقوم بها عن طريق مصادر التمويل الخاصة بها، أما الجزء الآخر فيتم تمويله عن طريق المساعدات المالية التي يمنحها صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

تقدر مدة إنجاز برنامج التأهيل بسنتين، تقوم خلالها المصالح المعنية بمراقبة تنفيذ البرنامج، ويمكن اختيار هيئة خارجية تشرف على متابعة التنفيذ.

و للتوضيح اكثر لإجراءات برنامج التأهيل فإننا لخصناه في الشكل التالي :

الشكل رقم 09: شكل توضيحي لإجراءات برنامج التأهيل .



المصدر : http://www.mir-algeria.org/miseaniveau/bureauetude2.htm

4.2.3. أهم البرامج الأخرى التي مست المؤسسات الجزائرية[1]:

إضافة إلى برنامج التأهيل الصناعي الذي سعى إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة لترقية التنافسية الصناعية من خلال تحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة المحيط المباشر لها، كانت هناك مجموعة من البرامج مست المؤسسات الوطنية من أهمها:

1.4.2.3. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع. يتمثل هذا البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات دعم المحيط المباشر لها. و يشرف على هذا البرنامج مجموعة من الهيئات أهمها: الصندوق الوطني للتأهيل، و الوكالة الوطنية لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.4.2.3. برنامج التأهيل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي:

قدم الاتحاد الأوروبي مساعدات مالية في إطار برنامج "ميدا"، لتأهيل القطاع الصناعي. كما تبنت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية مشروع خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، حيث قدم هذا الأخير نحو 57 مليون أورو لإعادة تأهيل وتطوير هذا القطاع.

3.4.2.3. برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

استفادة الجزائر من برنامج الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، الذي يهدف إلى عصرنة المؤسسات وتطوير أدوات الإنتاج والاستثمار.

[1] - قوريش نصيرة، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مرجع سبق ذكره، ص 07.

بدأت هذه المنظمة العمل في الجزائر سنة 2000، ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية، حيث قامت بمراقبة عملية التأهيل لـــ 21 مؤسسة صناعية، 16 مؤسسة خاصة و05 مؤسسات عمومية[1].

دون أن ننسى برامج أخرى بالتعاون مع البنك العالمي، إضافة إلى التعاون الثنائي مع دول عديدة منها ألمانيا وفرنسا...الخ.

وفي الأخير نستطيع القول أن برامج التأهيل المختلفة لم تتقدم بشكل قوي، وذلك بسبب العراقيل والشروط التي حالت دون ذلك، كالشروط الواجب توافرها في المؤسسة للاستفادة من برنامج التأهيل، آجال تكوين الملفات والتي تبدو أنها طويلة خاصة فيما يتعلق باستخراج الوثائق الإدارية والمصرفية، بالإضافة إلى ضعف التطبيق الميداني لهذه البرامج...الخ.

5.2.3.آليات وأدوات تمويل برامج وخطط تأهيل المؤسسات:

إن استعمال المصادر التمويلية المتاحة لتنفيذ برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – خاصة المصادر الأجنبية والمصادر المحلية–، يستوجب وضع آليات وأدوات تمويلية تتوافق وأهداف برامج التأهيل من جهة، وتتلاءم وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

ومن أهم هذه الآليات التمويلية لتنفيذ برامج وخطط التأهيل نذكر :

1.5.2.3.خطوط القروض الأجنبية (Lignes de crédits étrangères):

لقد استفادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها في إطار التعاون الدولي بين الجزائر ودول العالم، من العديد من خطوط الإقراض الأجنبية من أجل تأهيلها، منها على سبيل المثال:

[1] - تشام فاروق وتشام كمال، **دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 68.

- خطوط الإقراض الأجنبية الممنوحة من طرف الوكالة الفرنسية للتطوير[1] (Agence Française de Développement (AFD)) قدمتها للقرض الشعبي الجزائري (CPA) عامي 1999 و2003 .

- عام 1999: قدمت الوكالة قرضا طويل الأجل للقرض الشعبي الجزائري تضمنه الدولة الجزائرية قيمته 15 مليون أورو من أجل تمويل استثمارات التوسع والتحديث التي قامت بها PME/PMI المحلية، انتهى استغلاله في جوان 2003.

- مارس2003: وأمام الطلب المتزايد للتمويل الذي تريده PME/PMI الجزائرية منحت الوكالة الفرنسية للتطوير خط قرض ثان بما قيمته 40 مليون أورو، من أجل تأهيل PME/PMI الجزائرية الخاصة، بمعدل فائدة يقدر بـــ 3.5 % لمدة 10 سنوات منها 3 سنوات مؤجلة الدفع، دائما للقرض الشعبي الجزائري الذي يقدمه بدوره للمؤسسات المعنية بمعدل فائدة قدرها 5.25% على مدة 7 سنوات. وقد استفاد من خط القرض هذا لحد الآن 5 ملفات (2 في قطاع الآجر، 1 في قطاع التغذية، 1 في قطاع الإلكترونيك، و 1 في قطاع التغليف) بما قيمته 16.5 مليون أورو بتكلفة إجمالية للاستثمارات تقدر بـــ 64 مليون أورو. وقد تم تسريح صرف الجزء الأول من القرض المقدر بـــ 13784782 أورو في 18 نوفمبر 2003، على أن يستكمل الجزء الثاني المتبقي في 31 أكتوبر 2006 (وعادة ما يقترح القرض الشعبي الجزائري على المستفيدين من هذا القرض قرض مكمل من موارد البنك بمعدل فائدة يقدر بـــ 6 %).

- خطوط إقراض البنك الأوروبي للاستثمار(BEI): يقدم البنك الأوروبي للاستثمار خطوط إقراض لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كآلية لتنفيذ برنامج MEDA I (1996- 2000) وهو برنامج خصص له غلاف مالي يقدر بـــ 4.865 مليار أورو، يضع فيها البنك الأوروبي للاستثمار 2.310 مليار أورو على شكل قروض ، رؤوس أموال مخاطرة، وbonification d'intérêts ، وقد استفادت الجزائر في إطار برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 57

[1]Voir : www.afd.fr موقع خطوط الإقراض الأجنبية الممنوحة من طرف الوكالة الفرنسية للتطوير

مليون أورو من خلاف اتفاقية التمويل الموقعة في 14 سبتمبر 1999. وتم بالفعل إعادة تأهيل أكثر من 350 مؤسسة كما تم رصد حوالي 600 مليون دولار لإنشاء جهاز خاص وهي الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي سيقوم بعملية واسعة لإعادة تأهيل نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.5.2.3.القروض البنكية المحلية:

تعد القروض البنكية المحلية آلية تمويلية أساسية لتمويل برامج وخطط تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فخطوط الإقراض الأجنبية المذكورة آنفا، تستفيد منها المؤسسات عمليا بتحويلها إلى البنوك الجزائرية المحلية، والتي بدورها تحولها إلى قروض للمؤسسات على حسابها.

وقد ساهمت البنوك العمومية في سنة 2003 بتمويلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قدرها 555 مليار دج أي بنسبة 40,60% من مجموع التمويلات مقارنة بسنة 2001 حيث قدر المبلغ آنذاك ب 353 مليار دج أي ما يمثل 30.72 % من مجموع التمويلات[1].

3.5.2.3. الصناديق الخاصة بالتأهيل

بالإضافة إلى خطوط القروض الأجنبية أو الوطنية، تضع السلطات الجزائرية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية التمويل عن طريق الصناديق، سواء لأغراض التمويلية بصفة عامة أو لتنفيذ برامج التأهيل المسطرة. ومن أهم هذه الصناديق نجد:

أ- صندوق ترقية تنافسية المؤسسات الصناعية (FPCI):

ويعد هذا الصندوق الآلية العملية لتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير التنافسية الصناعية الذي تقوده وزارة الصناعة، كما يعتبر من الأدوات المالية العملية المسيرة للدعم المالي التي تقدمه السلطات الجزائرية، ولتستفيد المؤسسات الراغبة في تطبيق البرنامج من دعم الصندوق يجب أن تتوافر فيه معايير القبول التالية:

[1] للمزيد من التفاصيل انظر: موقع وازة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: http://www.pmeart-dz.org/ar/

- ضرورة كون المؤسسة من القطاع الصناعي.
- أن يكون للمؤسسة أصول صافية مساوية على الأقل لرأسمالها الاجتماعي.
- أن تكون المؤسسة مسجلة في السجل التجاري ولها رقمها الجبائي.
- أن تكون المؤسسة قد نشطت على الأقل لمدة 3 سنوات.
- أن تكون المؤسسة توظف على الأقل 20 عاملا.

ويقدم صندوق ترقية تنافسية المؤسسات دعمه المالي على مرحلتين:

1- مرحلة التشخيص: : تختار المؤسسة مكتب دراسات أو استشاري خارجي للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي الشامل للمؤسسة ووضع مخطط تاهيل للمؤسسة، يرافقه وضع ملف للحصول على التمويل من صندوق ترقية التنافسية الصناعية، ويقدر الدعم الذي يقدمه الصندوق بما نسبته 80% من تكلفة التشغيل الشامل لكن في حدود 1.5 مليار دج.

2- مرحلة المخطط (وتكون المساعدات المالية موزعة على 24 شهرا) وتكون كالآتي:

- 80% من إجمالي الاستثمارات غير المادية (تكوين، دراسات، برامج معلوماتية..).
- 10% من الاستثمارات المادية لكن في حدود 20 مليون دج كحد أقصى.

وقد كانت نتائج هذا البرنامج ما بين جانفي 2002 و 31 ديسمبر 2005 كالآتي[1]:

1-مرحلة التشخيص:

- الطلبات المقدمة: 324 طلبا.
- الطلبات المدروسة: 317 طلبا.

[1] Abed Elkarim BOUGHADOU (DG DE L' AND-PME), **" Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algérienne**, Avril 2006.P2-4.

- الطلبات المقبولة: 218 طلبا.
- الطلبات المرفوضة: 99 طلبا.

2-مرحلة تخطيط التأهيل:

- الملفات المودعة: 110 ملفا.
- الملفات المدروسة: 96.
- المؤسسات المستفيدة من الدعم : 93 مؤسسة.

3-عمليات الحصول على شهادة الجودة (ISO 9000 Version 2000):

- عدد العمليات: 06.
- عدد المؤسسات المسجلة: 370 مؤسسة.
- عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة (ISO 9000 Version 2000): 177 مؤسسة.
- عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة (ISO 14000) : 4 مؤسسات.

ب- صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يعد الآلية المالية الأساسية لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المذكور سابقا) وتشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتحصل الصندوق على موارده سنويا من خلال الـــ1 مليار دج الذي تخصصه الحكومة لتنفيذ البرنامج، وله كمهام أساسية:

- المساهمة في تمويل العمليات المتعلقة بتحسين نوعية التكوين،
- تمويل الدراسات القطاعية،
- تقديم الدعم للمراكز التقنية،

- المساهمة في كل العمليات التي تهدف لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ولتستفيد المؤسسات من دعم الصندوق يجب على المؤسسة أولا أن تعبر عن رغبتها في الترشح للبرنامج (لأنه برنامج اختياري) بإرسال ملف للوكالة، يشمل الوثائق التالية:

- ملء وثيقة المعلومات التي تخص المؤسسة المستخرجة من الوكالة.
- نسخة عن السجل التجاري.
- مشروع تطوير المؤسسة (الاستثمارات، الأسواق...).
- الأهداف والنتائج المرجوة من خطة التأهيل.

وبعد قبول ترشح المؤسسة للبرنامج، تستطيع المؤسسة من الاستفادة من دعم البرنامج، وذلك بتقيدم طلبا لوكالة تطوير مرفوقا بملف التأهيل؛ والذي يشمل :

- استمارة المشروع.
- تقرير التشخيص الاستراتيجي الشامل.
- خطة التأهيل.
- آليات تمويل مخطط التأهيل، مع وثيقة موافقة بنك المعنية إذا كانت المؤسسة ترغب في تمويل خطتها التأهيلية عن طريق الإقراض البنكي.
- الفواتير الأولية (Les factures Pro forma) للتجهيزات والآلات كل الاستثمارات اللازمة لتنفيذ خطة التأهيل.
- المبالغ اللازمة لكل الاستثمارات المادية وغير المادية اللازمة لخطة التأهيل.

ويقدم صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعمه للمؤسسات المقبولة على النحو الآتي:

- تمويل مصاريف التشخيص الاستراتيجي الشامل بنسبة 100%، وفي حدود 600000 دج لكل مؤسسة.
- تمويل مصاريف الاستثمار غير المادية بنسبة 100%.
- تمويل 20% من مصاريف الاستثمارات المادية. ويكون الحد الأقصى لتمويل الاستثمارات المادية وغير المادية في حدود 5 مليون دج لكل مؤسسة.

ويقدم الصندوق هذا الدعم على شكل منحة، على 3 مراحل:

- بعد تحقيق إنجاز على الأقل 40 % من الاستثمارات(المادية وغير المادية) المقبولة والمتفق عليها في خطة التأهيل.
- بعد تحقيق إنجاز على الأقل 70 % من الاستثمارات(المادية وغير المادية) المقبولة والمتفق عليها في خطة التأهيل.
- بعد انتهاء المؤسسة من خطة التأهيل.

وإضافة إلى هذا الدعم المباشر، يقوم الصندوق بتسديد راتب أحد إطارات المؤسسة المتخصصة في إحدى الوظائف المتعلقة بتطوير تنافسية المؤسسة ولمدة سنتين، كما يقدم الصندوق دعم في حدود 1.2 مليون لكل مؤسسة ترغب في الحصول على علامة الجودة (ISO 9001-2000).

وقد كانت نتائج هذا البرنامج إلى غاية أفريل 2006، كالآتي[1]:

- القيام بالتشخيص الاستراتيجي الشامل لـــ 300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.
- وضع خطط تأهيل لـــ 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.
- خلق منصب عمل مؤهل في 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.
- مرافقة 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للحصول على شهادة الجودة إيزو.

[1] Abed Elkarim BOUGHADOU (DG DE L' AND-PME),op cit .p5.

ج- صناديق الضمان

إن صناديق الضمان هي آلية تمويلية تسهل على المؤسسات الطريق للوصول لخطوط القروض المحلية أو الأجنبية لتمويل استثماراتها.

ولهذا الغرض فقد تم إنشاء **الصندوق الوطني لضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** بأمر رئاسي رقم 04-134 مؤرخ في 19 أفريل 2004[1]. وهو عبارة عن شركة ذات أسهم رأسمالها 30 مليار دج، 20 مليار دج منها مكتتب (60% على الخزينة و40% على البنوك) والباقي عبارة عن سندات غير مكافأة يحوزها الصندوق على ذمة الخزينة.

ويقوم الصندوق أساسا بضمان القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض تمويل استثماراتها سواء عند إنشائها أو عند تطويرها وتحديثها من خلال برامج التأهيل، ويحدد المستوى الأقصى لضمان القروض البنكية في حدود 50 مليون دج، بمستوى تغطية تقدر بـــ 80% في حالة إنشاء مؤسسة و 60% في الحالات الأخرى. وتكون مدة الضمان 7 سنوات[2].

د-رأسمال المخاطرة(Capital Risque):

أمام ضعف الموارد التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر رأسمال المخاطرة آلية تمويلية أساسية في غالبية الدول المتقدمة لتجاوز تحدي تمويل إنشاء وتطوير وتحديث هذه النوع من المؤسسات، فإن السلطات الجزائرية قررت إنشاء **صندوق رأسمال المخاطرة** برأسمال قدره 3,5 مليار دج، الإجراءات القانونية المتعلقة بتسييره ومهامه، جاري العمل عليها حاليا.

وما يمكن الإشارة إليه، هو أن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية قد تزامن مع برنامج الإنعاش الإقتصادي الذي يتمحور حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات

[1] انظر الجريدة الرسمية عدد 27، ليوم 28 أفريل 2004.
[2] Fonds de garantie des crédits aux petits moyennes entreprises WWW.FGAR.DZ

والأنشطة الزراعية وغيرها وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان الري والنقل والمنشأة القاعدية وتنمية الموارد البشرية.

لقد امتد برنامج الإنعاش على فترة انطلقت من2001 إلى2004[1]، حيث تضمن غلافا ماليا قدره525 مليار دينار جزائري، تم توزيعه حسب المقومات التالية :

جدول رقم12: توزيع الغلاف المالي المخصص لبرنامج الإنعاش الإقتصادي حسب السنوات وطبيعة الأعمال . الوحدة : مليار دج.

طبيعة الأعمال	رخص البرامج					مجموع الرخص
	2001	2002	2003	2004	04/01	البرامج٪
دعم الإصلاحات	30.0	15.0	-	-	45.0	8.6
الدعم المباشر للفلاحة والصيد البحري	10.6	20.3	22.5	12.0	65.4	12.4
التنمية المحلية	32.4	42.9	35.7	3.0	114.0	21.7
الأشغال الكبرى	93.0	73.9	37.6	2.0	210.5	40.1
الموارد البشرية	39.4	29.9	17.4	3.5	90.2	17.2
المجموع	205.4	185.9	113.2	20.5	525.0	100

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، *"مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2001"*، مرجع سبق ذكره، ص123.

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "**مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2001**"، الدورة العامة العادية 20، جوان 2002 ، ص122.

3.3. المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والشراكة:

إن تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق، وتوقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، جعل المؤسسة الجزائرية تتبنى خيار الشراكة كخيار استراتيجي لمواجهة التحولات والتحديات التي تفرضها عولمة الاقتصاد.

يمكن اعتبار الشراكة شكل من أشكال التعاون، ونوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، بهدف الاستفادة من مزايا تآزر الموارد والإمكانيات، وكذلك تخفيض حدة المنافسة بين الأطراف. ومن ثم خدمة الزبائن بأعلى درجة ممكنة.

1.3.3. مفهوم الشراكة:

تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي، مفهوما واسعا يجري تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، ولم يظهر هذا المفهوم إلاّ في السنوات الأخيرة.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالشراكة ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- " أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان أو شخصان من دولتين مختلفتين"[1].
- "الشراكة عبارة عن نمط أو نموذج من العلاقات الخاصة والمميزة القائمة بين المؤسسات، والمبني على التعاون طويل المدى الذي يتعدى العلاقات التجارية، والهادف إلى تحقيق غايات تلبي متطلبات المتعاملين.
- هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا، لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق المجهودات وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية.

[1] - عبد السلام أبو قحف، **السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1989، ص 24.

- هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر، مستقلة قانونا، متنافسة أو غير متنافسة، والتي تنوي جلب أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لمعنى الشراكة. فالشراكة هي عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري، وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشركة. وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام الاختراع والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة العمليات ومراحل الإنتاج والتسويق. وبالطبع سوف يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.

2.3.3. دوافع وأهداف الشراكة:

أضحت الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية،

1.2.3.3.دوافع الشراكة:

إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة. وقد أصبح مسؤولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت فيه الحواجز التجارية بين أسواقه.
- تعاظم تكلفة التكنلوجيا وتعقدها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير. ولهذا تبحث المؤسسات عن استراتيجية الشراكة في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلا

[1] -BOUALEM Aliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, Ed-Economica, Paris, 1996, P14.

أرخصا للتكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجية معنية، دون ضمان كاف للنجاح.

- التغييرات المتواترة للمحيط الدولي على كافة المستويات، التي تستدعي اهتماما بالغا من المؤسسات الاقتصادية، كما تعتبر حافزا للدخول في مجال الشراكة والتعاون مع المؤسسات الأخرى لتفادي كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على مستقبل المؤسسة.

- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية: إن نظام السوق يدفع المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محليا ودوليا. والشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون والاتحاد بين المؤسسات بإمكانها مواجهة ظاهرة المنافسة.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى تؤدي إلى اللجوء إلى الشراكة، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة، كما تحقق الشراكة قدرا كبيرا من فرص التحول إلى العالمية بأسلوب متدرج ومخطط.

2.2.3.3.أهداف الشراكة:

أما فيما يخص الأهداف، فإن التعاون من خلال الشراكة يهدف إلى:

- تحويل أو اقتناء مهارة محددة: تنتج المهارة بالاحتكاك بين الأفراد والأساليب والآلات. لذا فلتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، كما تتطلب هذه العملية تسطير برنامج لتكوين الأفراد وتدريبهم على هذه الطرق.

- سهولة الدخول إلى السوق الدولية: وذلك من خلال اختيار شريك يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف، كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية.

- المشاركة في المخاطر: يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة، أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.

- التقليل من حدة المنافسة: تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات إلى تحسين وضعيتها التنافسية في السوق.

- جلب طاقات وامكانيات جديدة: يمكن للمؤسسات أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة، لتضيفها إلى نشاطاتها الرئيسية، مما يسمح لها بخلق فرص استثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة لنشاطها الرئيسي.

اكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها: إن التطور التكنولوجي عامل مهم في تطوير المؤسسة، ويلعب دور مهم في التحسين من جودة المنتوج والمدة والزيادة في المردودية وتطوير أساليب الترويج، والتخفيض من التكاليف. لهذا على المؤسسة الدخول في شراكة من أجل الحصول على هذا العامل كاستراتيجية مستقبلية.

3.3.3. عقود الشراكة و الإندماج[1]:

ندرس في هذا العنصر عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وعمليات الاندماج بين المؤسسات المحلية، وتعتبر من بين أهم الاستراتيجيات القادرة على التكفل بذلك، لما يوفرانه من مزايا.

1.3.3.3. الشراكة بين القطاعين العام والخاص

ليست الشراكات بين القطاعين العام والخاص عموما هي الخوصصة. إن أي مؤسسة تم خوصصتها كان يملكها، من قبل، القطاع العام وأصبح يملكها الآن القطاع الخاص، وقد تعمل في أسواق تسودها المنافسة الشديدة أو قد تكتسب وضعا احتكاريا، ومن ثم تتطلب

[1] نسيلي جهيدة ،**أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر**،مرجع سبق ذكره،ص124-128.

تنظيما جديدا بمجرد تحويله للقطاع الخاص، وفي كلتا الحالتين يتخلص القطاع العام من المؤسسة. وعلى العكس، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي علاقة عمل بين القطاعين، يتم تحديدها بعقد طويل الأجل توصف فيه بتفصيل شديد النواتج، الإلتزامات، المهام والصلاحيات.[1]

يمكن تعريف الشراكة بأنها «انخراط كافة أطراف التنمية في عمليات تفاوضية مستمرة في عملية صناعة القرار واتخاذه وما يترتب عليه من الاتفاقات الملزمة لتوزيع كفء للأدوار المتفق عليها بين هذه الأطراف يضمن توظيف كل الموارد المحلية المتاحة». يعتمد مفهوم الشراكة في التنمية أيضاً على قناعة أن تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي أمر أساسي وحيوي، حيث تركز تنمية هذه الشراكة بصفة أساسية على الانتقال من الشراكة السلبية الحتمية إلى نوع من الشراكة الفعالة التي تضمن كفاءة توزيع الأدوار الفاعلة بين كافة الأطراف المعنية في صناعة القرار، واتخاذه، وتنفيذه وذلك من خلال ضبط توازن المصالح خلال هذه المراحل المختلفة.

1.1.3.3.3 خصائص الشراكة بين القطاعين العام والخاص: إن الشراكة هي : سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية" يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت، تتمثل في الفرص والتحديات.وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.[2] لذلك فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تتميز بالخصائص التالية :

-الشراكة بين القطاع العام والخاص أسلوب لإعادة هيكلة إدارية للقطاع العام: وفي هذا الإطار والمفهوم تعتبر عملية الشراكة أداة تطوير إداري، هدفها تغيير أداء القطاع العام من خلال إضافة الأساليب ذات الطابع التجاري؛

[1] مايكل ب.جيرارد، **"الشراكات بين القطاعين العام والخاص: ماهي الشراكات بين القطاعين العام والخاص وكيف تختلف عن الخصخصة؟"**، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 38، العدد03، واشنطن، سبتمبر 2001، ص48 .

[2] أحمد سيد مصطفى، **"تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"**، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة"،القاهرة ،2000، ص05 .

-**الشراكة حل للمشكلات الإدارية:** وتتم من خلال حل جميع المشكلات المتعلقة بتوفير الخدمات العامة للمستهدفين من خلال برنامج لإصلاح الأداء الحكومي، وأشهر أحد الأمثلة لذلك هو"*برنامج الأمم المتحدة لتنمية البيئة المدنية (1996)*"، حيث كان الهدف من هذا البرنامج إفساح المجال لمشاركة القطاع الخاص ليتولى توفير الخبرات، ورأس المال، وتكون مسؤولية القطاع العام توفير البنية الأساسية وإصلاح الأداء الحكومي وإعادة هيكلة الأنظمة الضريبية، ويرى البرنامج أن تطبيق هذا الأسلوب سيؤدي إلى خدمة المجتمع وفي الوقت نفسه ضمان هامش ربحي للقطاع الخاص.

-**الشراكة أساس أخلاقي:** التعريفان السابقان للشراكة يرتكزان على تقريب القطاعين العام والخاص إلى بعضهما البعض من خلال ضخ عوامل أو عناصر العملية التنافسية، أما الشراكة هنا فتعني أن تتواكب صفات وخصائص معينة مثل الاعتماد على النفس، والمبادرة، والعمل الجاد، والاستقامة، والحكمة، مع عملية الشراكة في الملكية، والعملية الإدارية، "*على سبيل المثال عندما قامت رئيسة وزراء بريطانيا سابقاً السيدة تاتشر بتخصيص بعض المؤسسات الحكومية، وبيع أسهمها بأسعار أقل من قيمتها السوقية*"، كانت تهدف من ذلك إلى إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفراد فرصة لامتلاك أسهم في هذه الشركات، ولم تكن الفكرة لديها تحرير الصناعات فقط (*حيث أن البيئة التنظيمية لم تتغير*)، وإنما كان الهدف هو إعطاء الناس فرصة مباشرة لامتلاك جزء من المؤسسات الوطنية، لذلك فإن هذه الشراكة ستحقق هذا الهدف الأخلاقي من خلال توجيه المسؤولين الحكوميين إلى الأنشطة التنافسية ذات الطابع الاقتصادي، وإعطاء الفرصة للشركاء للعمل الجاد والاعتماد على النفس لحل المشكلات الإدارية التي تواجه تلك المؤسسات الوطنية وتحسين أوضاعها المالية والإدارية .

-**الشراكة عملية إعاد هيكلة للخدمات العامة:** اعتماداً على هذا المفهوم، فإن الشراكة تساعد القطاع العام في تقليل التضخم الوظيفي السائد من خلال إضفاء الصبغة التنافسية على الأجور، وعقود العمل، "*قد ظهر هذا المفهوم كرد فعل للتضخم الوظيفي في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن الماضي، نتيجة مطالبة النقابات، وجماعات الضغط، بتوظيف من يريدونه لأسباب سياسية، مما أدى إلى تضخم هذا القطاع، وبالتالي عدم تمكنه من التركيز على تحقيق أهدافه الأساسية*"، ومن هذا المنطلق فإن عملية إعادة الهيكلة مع

القطاع الخاص ستريح القطاع العام في تقليل تأثير جماعات الضغط من خلال ملكية أو مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة.

-**الشراكة عملية توزيع للسلطات:** تعني الشراكة، بناءًا على هذا المفهوم، توزيع السلطات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بدلاً من تركيزها فقط في القطاع العام. وأبرز مثال لذلك هو توزيع سلطات مجالس الإدارة في المؤسسات والشركات العمومية بين أشخاص من القطاع الخاص وآخرين من القطاع العام، لذلك فإن عملية توزيع السلطات بين القطاعين العام والخاص يمكن أن تؤثر على عملية المشاركة بين القطاعين العام والخاص من خلال عدة اتجاهات:

- سيتم إبدال العلاقة المتعارف عليها بين القطاعين العام والخاص من عدم الثقة والتحكم إلى علاقة أساسها التعاون والثقة المتبادلة.
- أي عملية شراكة بين طرفين ستحمل في طياتها مشاركة متبادلة للمسؤوليات، والخبرات وحتى المخاطر.
- هناك تبادل للآراء ووجهات النظر.

-**الشراكة عملية تخصيص:** وبهذا المفهوم فإن الشراكة تعني تخصيص الإجراءات والوظائف الحكومية دون المساس بقانونية دور القطاع العام للتنمية الاقتصادية، وهذا يعني بعبارة أخرى أن تتنازل الدولة عن ممارسة أي نشاط اقتصادي أو خدمي يمكن أن يقوم به القطاع مع عدم التفريط في حقها أو دورها كمشرع ورقيب ومحفز.

2.1.3.3.3. ركائز الشراكة بين القطاعين العام والخاص: ترتكز الشراكة على جوانب مهمة لا بد من توافرها في أي دولة، وتتلخص في الآتي:

-**النظام المالي:** يعتبر توافر نظام مالي كفء مطلباً أساسياً للتنمية الاقتصادية الناجحة، ومن خلاله يتم تحريك رؤوس الأموال، وتوجيهها نحو الاستثمار، والحفاظ على سلامة قوانين الإقراض للقطاع الخاص.

-**أسواق تنافسية:** لتدعيم الشراكة وضمان نجاحها وبالتالي زيادة فعالية الخدمات؛

-**بيئة تنظيمية أو إطار مؤسسي:** لضمان المنافسة والتبادل التجاري العادل وتعزيز عملية الشراكة.

-**البنية الأساسية:** فزيادة استثمار القطاع العام في البنية الأساسية يعتبر عامل جذب للاستثمار ومشاركة القطاع الخاص في المشروعات المهمة.

-**الاستقرار السياسي والاجتماعي:** إن البيئة الإدارية والقانونية، والخدمات الصحية والتعليمية تعتبر ضرورية وهامة للمحافظة على استقرار المجتمع الذي بدوره يوفر بيئة مناسبة للتنمية الاقتصادية.

-**وجود الإطار القانوني (النظامي):** لحل النزاعات، وحماية حقوق الملكية.

-**إطار للسياسة العامة:** فالسياسات المختلفة، حتى تلك التي ليس لها صلة بالقطاع الخاص، قد تؤثر في نموه وحجمه، لذلك يجب أن تكون هناك سياسات تشجع نمو القطاع الخاص وتدعمه.

-توافر تقنيات مناسبة قابلة للتطوير والتحسين، والقدرة على الحصول عليها.

3.1.3.3.3. سبل تعزيز عملية الشراكة: تتطلب عملية تعزيز الشراكة خطوات إصلاحية جادة تتمثل عناصرها في الآتي:

-**إصلاح الاقتصاد الكلي ليكون مستقراً:** وبدون الاستقرار، لا تتوفر الثقة في المستقبل ولا يتحقق بالتالي نشاط اقتصادي طويل الأجل. ويتحقق الإصلاح الاقتصادي الكلي من خلال تحقيق الفائض وتقليص العجز في الموازنات، وخفض المديونية خاصة الخارجية والحد من الاقتراض.

-**إصلاح الأسعار والسوق،** ويشمل ذلك إصلاح الأسعار وتحريرها وإصلاح التجارة وسوق العمل والتمويل، والأعمال المصرفية.

-**إعادة الهيكلة والخصخصة:** للمنشآت العامة (الحكومية) ويندرج تحت ما يسمى بالإصلاح المؤسسي.

-إعادة تحديد دور الحكومة كمنظم ومراقب ومحفز في مجالات معينة ومحدودة، منها النظام القضائي، والمنظمات، والهيئات الحكومية، ومكافحة البطالة؛

-تطوير البنية التكنلوجية الوطنية المتمثلة في تحقيق الروابط بين المؤسسات الاكاديمية ووحدات البحث والتطوير والصناعة، بالاضافة الى تقوية مؤسسات خدمات المعلومات والخدمات الاستشارية الوطنية.[1]

-مساندة قوية للموردين المحليين والمؤسسات الصناعية الصغيرو والمتوسطة.

-وجود أجهزة مشرفة على الاستثمار من أجل مساعدة المستثمر وترشيد التعامل معه.

2.3.3.3.عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية:

يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلا للتعاون بين المؤسسات، وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشراكة. وفي هذا الشأن، فإنه في حالة إشراك طرف أجنبي أو أكثر مع طرف محلي أو وطني للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر، سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا، فإن هذا يعتبر استثمارا مشتركا، وهذا النوع من الاستثمار يعتبر أكثر تمييزا من اتفاقيات أو تراخيص الإنتاج، حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المؤسسة.

يمكن القول إذا أن الشراكة هي شكل من أشكال التعاون و التقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها، قصد القيام بمشروع معين حيث يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك.[2]

قد تكون عمليات الشراكة عبر الحدود مفيدة للدولة المضيفة عندما تحول دون محو الأصول المربحة خلال الأزمات المالية المحلية . ونظرا للانهيار الذي يحدث في قطاع

[1] كريم نعمة النوري، "**دور الاستثمارات الأجنبية في البلدان النامية**" ، مجلة علوم انسانية، العدد 8، أفريل 2004، ص2-3.

[2] محمد يعقوبي، لخضر عزي، "**الشراكة الأورو متوسطية و آثارها على المؤسسة الإقتصادية**"، مجلة علوم انسانية، العدد14، اكتوبر 2004،ص5-6.

التمويل المحلي، فقد لا يكون أمام المؤسسة الغارقة في الديون والتي تحقق خسارة أي خيار سوى أن تعلن حالة العجز، إلا إذا تقدم لتمويلها شريك خارجي ذو قدرة ثابتة على التمويل ويثق في النهاية بقدرة المؤسسة على الاستمرار.[1]

تقدم الشراكة الفرص لكل شريك للاستفادة من الميزات النسبية للطرف الآخر، والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:[2]

الشركاء المحليون :

-يملكون المعرفة الجيدة لوضعية السوق المحلية، بالإضافة إلى معرفتهم باللوائح والقوانين والروتين الحكومي (الإداري).

-فهم أسواق العمل المحلية.

-بالإضافة لما توفره من بعض الإمكانيات الصناعية المتوفرة بالفعل .

الشركاء الأجانب:

-تقديم تكنولوجيا الصناعة والإنتاج المتقدم.

-تقديم الخبرة في مجال التسيير .

-إتاحة الفرصة للدخول في أسواق التصدير.

كما تمثل المشاركة في مشروع جديد مع شركة أخرى لكلا الطرفين مساهمة قليلة من رأس المال المطلوب إذا ما قورنت بإقامة المشروع من جانب واحد.

1.2.3.3.3. دوافع ومؤهلات انتهاج الجزائر لخيار الشراكة :يعود انتهاج الجزائر لخيار للشراكة إلى عدة دوافع نذكر منها:

[1] أشوكامودي، شوكونجيشي، "**عمليات اندماج الشركات وشرائها عبر الحدود في شرق آسيا، الاتجاهات والتداعيات**"، مجلة التمويل والتنمية، مجلد37، العدد01، واشنطن، مارس2000، ص07.

[2] ياليس كارموكلياس وآخرون، "**المشروعات المشتركة الدولية في البلدان النامية**"، مجلة التمويل والتنمية، مجلد34، العدد1، واشنطن، مارس1997، ص24؛

- تحول النظام الاقتصادي العالمي إلى نظام رأسمالي حر، بعد انهيار النظام الاشتراكي الذي انتهجته الجزائر منذ 1962، والذي إتضح عدم نجاعته. مما دفع الحكومة لتبني نظام اقتصاد السوق.

- تفاقم الأزمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع مطلع التسعينات، ومحاولة الارتباط بواحد من أكبر التكتلات الاقتصادية كخيار للخرج من الأزمة.

- رغبة الجزائر في الاستفادة من لمزايا التي قد يوفرها عقد الشراكة على كل المستويات.

بالإضافة إلى الدوافع، هناك مؤهلات تتمتع بها الجزائر، من شأنها أن تكون حافزا لإبرام الشراكة من أهمها:

- الخاصية الجيوسياسية، المتمثلة في موقع الجزائر الاستراتيجي، الذي يتوسط البلدان المغاربية. وإقليمها الشاسع الذي يعد بوابة إفريقيا، بالإضافة إلى ساحلها الممتد على طول 1200كم، والذي يعتبر همزة وصل بين الجزائر والقارة الأوروبية مما يسهل عمليات التبادل والتنقل.

- الثروات الطبيعية التي تزخر بها الجزائر وفي مقدمتها البترول والغاز.

- جاذبية الإطار التشريعي الجديد، والإرادة المعلنة لإنشاء دولة القانون، خاصة بعد إتمام العملية الانتخابية لسنة 1997، والتي ساهمت في إعطاء وجه جديد للجزائر.

- توفر الجزائر على سوق وطنية ومغاربية هامة.

- الإمكانيات الهائلة لجلب الاستثمارات في عدة ميادين، كالمحروقات، الخدمات، القطاع الزراعي...إلخ.

2.2.3.3.3.أسباب اللجـــوء الـــى الشراكـــة الأجنبية[1]: تلعب الشراكة دورا هاما واساسيا بالنسبة للمؤسسة وهذا راجع للأسباب الرئيسية التالية:

[1] محمد يعقوبي، لخضر عزي، **"الشراكة الأورو متوسطية و آثارها على المؤسسة الإقتصادية"**، مرجع سبق ذكره،ص9.

✧ **دولية الاسواق** "Internationalisation des marches": شهدت تكاليف النقل و الاتصال انخفاضا وتقلصا بارزا نتيجة وسائل الاعلام الالي واجهزة المواصلات خاصة مع ظهور شبكة الانترنيت ، والذي يعد قفزة في عالم الاتصال ووسيلة لتسهيل مهام المبادلات التجارية والتقنية بين الدول في اطار التعامل الدولي ، علاوة على الدور الذي تلعبه في احاطة المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية التي قد تؤثر فيها أو تتأثر بها .[1]

إن نظام دولية الاسواق في ظل هذا التطور اللامحدود للتكنولوجيا يفرض على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومحاولة التجاوب معه، ومن جهة ثانية انفتاحا اكبر على جميع الاسواق بغرض تسويق منتجاتها وترويجها، و تطوير كفاءاتها .

إن المشكلة الدولية المعاصرة تؤثر بدون أدنى شك على الأولويات الاستراتيجية المختلفة للمؤسسات الاقتصادية، لذلك فمن الواجب ايجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالإنتاج ،و هذا يخلق محيطا مشجعا و دافعا للاستثمار على المدى الطويل لذلك فان الشراكة تعد وسيلة للرد على هذه المتطلبات المتطورة لهذا المحيط المعقد والتنافسي، وهذا كله يرجع للمؤسسة الاقتصادية التي تبادر بسرعة لابرام عقود الشراكة ضمانا لنجاحها، وفي هذا الاطار لكي يتم انعاش المؤسسة الاقتصادية فانه يلزم تحقيق تنظيم تسييري استراتيجي وضروري للوصول للأهداف المسطرة و التي يمكن اجمالـــــها فيما يأتي :

- معرفة السوق او إدماج نشاطات جديدة في السوق ووضع الكفاءات والمصادر الضرورية المؤهلة للاستغلال الامثل.
- الحصول على التكنولوجيا الخارجية و ممارسة النشاطات التجارية بكل فعالية .
- الاستثمار في نشاطات جديدة و التحكم في استثمارات المؤسسة الخارجية.
- العمل على ضمان وجود شبكة توزيع منظمة و مستقرة بغرض استغلال جميع المنتوجات على المستوى العالمي.
- وضع برامج استراتيجية دائمة لتقليص التكاليف الانتاجية و الحصول على مكانة استراتيجية تنافسية.

[1] نسيلي جهيدة ،**أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر**،مرجع سبق ذكره،130.

- تطوير الامكانيات الاعلامية.

✧ **التطـــور التكنولـــوجـــي**"L'évolution de la technologie": إن التطور التكنولوجي عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الإقتصادية وفي رواج منتوجاتها و تفتحها على الأسواق الخارجية، ونظرا لكون التطور التكنولوجي عامل مستمر يوما بعد يوم فمن الصعب على المؤسسة الإقتصادية أن تواكبه دوما نظرا لتكاليفه التي قد تشكل عائقا امام المؤسسة مما يستدعي اللجوء الى سياسة الشراكة الإستراتيجية لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية.

✧ **التغييرات المتواترة للمحيط أو نمط التغيير:** إن أنماط التغيير تشهد تطورا كبيرا نتيجة للتغييرات المستجدة على المستويين الدولي و المحلي، ونظرا لكون الوقت عاملا اساسيا في سير المؤسسة وفي ديناميكيتها فإن هذا الأمر يستدعي ان تعمل المؤسسة ما في وسعها لتدارك النقص او العجز الذي تعاني منه، إن الثلاثية المتكونة من الولايات المتحدة الأمريكية و المجموعة الأوربية واليابان تشكل ليس فقط نصف السوق العالمية للمواد المصنعة بل تشكل كذلك نصف نشاطات البحث والتطوير خاصة في إطار التكنولوجيا و البحث العلمي.

فالتغييرات المتواترة للمحيط الدولي على كافة المستويات تستدعي اهتماما بالغا من المؤسسات الإقتصادية وحافزا للدخول في مجال الشراكة والتعاون مع المؤسسات الأخرى لتفادي كل ما من شانه ان يؤثر سلبا على مستقبل المؤسسة الإقتصادية.

✧ **المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية:** إن نظام السوق يدفع المؤسسات الإقتصادية الى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محليا ودوليا والشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون والإتحاد بين المؤسسات الإقتصادية بإمكانها مواجهة ظاهرة المنافسة بإستغلال المؤسسة لإمكانياتها و التي تشكل ثقلا لا بأس به، ومن أهم هذه الإمكانيـــــات نجـــــد:

- التقدم و الإبتكارات التكنولوجية.
- اقتحام السوق.
- السيطرة أو التحكم بواسطة التكاليف.

3.2.3.3.3 .الآثـــار المترتبة عـــن الشراكـــة الأجنبية:[1]من أهم الآثار الناجمة عن الشراكة.

✧ **<u>على مستوى الاقتصاد الكلي :</u>**

- الاستفادة من التعاون الاقتصادي والمالي المقترح من قبل الأجانب و وضع حد للتبعية الاقتصادية.
- زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر، بفعل بنود الاتفاق المشجعة للاستثمار.
- فتح الأسواق الأجنبية في وجه الصادرات الجزائرية، ومن ثم إمكانية نفاذ المنتجات الجزائرية إلى سوق تضم أكثر من 400 مليون فرد، خاصة تلك التي تملك فيها مزايا
- اشتداد المنافسة في المستقبل قد يشكل حافزا للجزائر، قصد تحسين الكفاءة ورفع مستوى الجودة والإنتاج.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي، الذي يمكّن من زيارة الكفاءة الإنتاجية.
- خلق مناصب شغل.
- سياسة توازن جهوية بين مختلف القطاعات.
- مسايرة التطورات، التي تحدث على الساحة العالمية، واندماج الاقتصاد الجزائري في إطار مسار العولمة.

✧ **<u>آثار الشراكة على المؤسسات الاقتصادية:</u>**

- تطوير مستمر و دائم لنوعية المنتوجات والخدمات عن طريق التحولات التكنولوجية؛
- توسيع قطاع المنتوجات كما ونوعا.
- الدخول إلى أسواق جديدة .
- تعلم التقنيات الجديدة في التسويق والتجارة الخارجية.
- تطور الإمكانيات الإنتاجية.
- ضمان فعالية أكثرعن طريق تحسين الإنتاجية.
- التقليص والتحكم في التكاليف الإنتاجية.

[1]محمد يعقوبي، لخضر عزي، " **<u>الشراكة الأورو متوسطية و آثارها على المؤسسة الإقتصادية</u>**"، مرجع سبق ذكره، ص12.-13.

- الصرامة في تسيير الموارد البشرية وتكوينها.

- التعايش بواسطة التخصص في ميادين نوعية أو في منتوجات معينة.

إذن، إن اتفاق الشراكة الأجنبية، جاء ليطرح تصور جديد للتعاون الاقتصادي والتجاري، بمضامين وأطر وآليات عمل تفتح أبواب الترقب المتفائل والحذر في نفس الوقت. فالأبعاد الطموحة والمغرية التي يتيحها الاتفاق من فرص وملائمات، تكتنفها العديد من المخاطر والمحاذير.

لذا يتعين على الجزائر القيام باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة، لنجاح هذا الاتفاق من خلال مواصلة عمليات الإصلاح والتأهيل الاقتصادي والاجتماعي.

4.3.3.دفع عمليات الشراكة:

لقد أدخلت الجزائر إجراءات مختلفة ومتنوعة لتشجيع عمليات الشراكة وكذا تحرير الاستثمار الأجنبي، إلا أنه مازالت هناك تحديات مستمرة في نواحي التحفيزات، تتناول الإدارة الحازمة للمؤسسات، سياسة المنافسة، والتشريعات الخاصة بتنظيم البنوك وخصخصتها.[1]

- **الإدارة الحازمة للمؤسسات** : يتطلب الأمر وضع إجراءات معينة لتجنب الآثار السيئة لعمليات الشراكة والحصول على أقصى ما يمكن أن تحققه من مكاسب . ورفع معايير ومستويات الإدارة الحازمة في المؤسسات هو من الطرق الفعالة لدعم عمليات الشراكة، بما يحقق أقصى فائدة للمساهمين في المشروعات المشتركة عن طريق تشجيع اتخاذ القرارات المسؤولة . كذلك، فإن تحسين الرقابة على المؤسسات، والإفصاح عن المعلومات وطرق المحاسبة تعتبر أمورا أساسية لدعم وتقوية الإدارة الحازمة في المؤسسات ؛

- **سياسة المنافسة :** قد تؤدي عمليات التدعيم والترشيد عن طريق الشراكة إلى درجة أعلى من التركيز في سوق الدولة المضيفة . وللمحافظة على درجة التوازن الصحيح بين

[1] أشوكامودي، شوكونجيشي، "**عمليات اندماج الشركات وشرائها عبر الحدود في شرق آسيا، الاتجاهات والتداعيات**"، مرجع سبق ذكره، ص08-09.

المنافسة والتعاون، يجب على واضعي السياسة أن يعملوا على تشجيع توجه السوق ذاتيا عن طريق تخفيض القيود البيروقراطية على المنافسة .

✧ **إصلاح القطاع المالي :** إن عملية خوصصة مؤسسات التمويل العمومية ينبغي أن يحظى بالأولوية، وسيكون لنجاح الحكومات في تحقيق هذا الهدف أثر مهم على هيكل وأداء قطاع التمويل في اقتصاداتها في الأجل الطويل . هذا إلى جانب الجهود المطلوبة في تحسين التشريعات والرقابة في قطاع التمويل .

لهذا، ولغرض تحسين ظروف تمويل الاستثمارات، شرعت السلطات العمومية في وضع مجموعة الأجهزة لتشجيع الاستثمار منها[1] :

☜ تطبيق الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2003 المحدد لنظام مزايا يمكن تطبيقها على المستثمرين الوطنيين والأجانب (النظام العام والاستثنائي)؛

☜ وضع مجموعة من الأجهزة لتشجيع الاستثمار مثل: الصندوق الوطني لتنمية الصيد البحري وتربية المائيات (FNDPA) الذي تم إنشاؤه بمقتضى قانون المالية التكميلي لسنة 2003، الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية (FNRDA) الذي يسمح بالاستفادة من مزايا مرتبطة بتمويل الاستثمارات، القانون المنجمي 10-01 المؤرخ في سنة 2001 ، والقانون حول النشاط السياحي رقم 01-03 المؤرخ في 17 فيفري 2003؛

☜ رفع سقف تمويل الاستثمارات في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ؛

☜ جهاز الصندوق الوطني لتأمين البطالة (CNAC) لفائدة البطالين الذين تفوق أعمارهم 35 سنة.

☜ إجراءات التحسين في قوانين المالية لسنتي 2003، 2004: إنخفاض الدفع الجزافي VF، إعادة النظر في ضريبة الدخل العامIRG ، انخفاض معدل الضريبة على لأرباح الشركاتIBS.

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "**مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول من سنة 2004**"،الدورة العامة العادية25، ديسمبر2004،ص36.

لكن بالرغم من كل الإجراءات التي قامت بها السلطات من أجل تحفيز الاستثمارات، تبقى عدد المشاريع المشتركة مع الدول الأجنبية قليلة حيث تحتل الدول العربية مركز الصدارة، حسب الجدول الموالي :

الجدول رقم13: تطور مشاريع الشراكة الأجنبية مابين 1999-2001 حسب الدول الأجنبية

السنة	1999	2000	2001
الدول الأوروبية			
عدد المشاريع	34	57	24
النسبة	56,7	57	55,8
قيمة المشاريع (1000دج)	12134	20967	2794
النسبة	45,4	40,5	2,3
الدول العربية			
عدد المشاريع	16	29	13
النسبة	26,7	29	30,2
قيمة المشاريع (1000دج)	5720	27110	102312
النسبة	21,4	52,3	86,1
الدول الأسياوية			

عدد المشاريع	4	6	4
النسبة	6,6	6	9,3
قيمة المشاريع (1000دج)	366	878	13646
النسبة	1,4	1,7	11,5
الدول الأمريكية			
عدد المشاريع	5	7	2
النسبة	8,3	7	4,7
قيمة المشاريع (1000دج)	3358	2866	67
النسبة	12,6	5,5	0,1
الشركات متعددة الجنسيات			
عدد المشاريع	1	/	/
النسبة	1,7	/	/
قيمة المشاريع (1000دج)	5121	/	/
النسبة	19,2	/	/
المجموع			

عدد المشاريع	60	100	43
النسبة	100	100	100
قيمة المشاريع (1000دج)	26699	51826	118819
النسبة	100	100	100

المصدر: نسيلي جهيدة ،أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر،رسالة ماجستير،تخصص نقود و مالية،قسم العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة الجزائر،2004-2005،ص136.بالإعتماد على

ONS, Annuaire statistique d'Algérie, Résultats 1999-2001, N°20, Alger 2003, P231 :233.

5.3.3.نتائج وتطورات الشراكة في الجزائر.

إن الجزائر تسعى جاهدة للانضمام إلى الاقتصاد العالمي من بابه الواسع، وذلك بتسهيل عمل المستثمرين والشركاء الأجانب من خلال توفير مناخ جذاب للاستثمارات والمشاريع. ولعل تحسن الأوضاع الأمنية وإصلاح المنظومات التشريعية والمصرفية والإدارية في الجزائر قد ساهم بشكل كبير في هذا المسعى.

هذه الإجراءات والتدابير أغرت الشركاء الأجنبيين وعلى رأسهم الاتحاد الأوروبي لإقامة مشاريع مشتركة. وتحتل مشاريع الشراكة مع الاتحاد الأوربي المرتبة الأولى، حيث بلغ عددها في الفترة ما بين 1993-2000، 191 مشروع أي ما يعادل نسبة 65 % من مجموع مشاريع الشراكة الأجنبية بمبلغ يقدر بـــ 48694 مليون دج[1]، وهذا ما يدل على أهمية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

[1] - قلش عبد الله ، **" أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"**، مرجع سبق ذكره، ص 03.

وفيما يلي بعض الأرقام الخاصة بعمليات الشراكة في الجزائر حسب إحصائيات سنة 2005.[1]

- عدد العمليات التي أبرمت: 37 منها 21 مع دول أوروبية و 7 مع بلدان عربية.
- القطاعات التي تمت فيها عمليات الشراكة: 12 مشروع في مجال الزراعة الغذائية، 05 في الكيمياء والصيدلة، 04 في الصناعات الإلكترونية، 04 في المناجم، 03 في مواد البناء.
- مجموع مناصب الشغل التي تم الاحتفاظ بها 9857 منصب.

[1] - وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، **الوضعية الاقتصادية الجزائرية لسنة 2005**، تاريخ النشر 2006/04/24. www.mae.dz

خلاصة الفصل الثالث:

إن الحلول والخيارات التي أوردناها في هذا الفصل والمتعلقة بمستقبل المؤسسات العمومية الاقتصادية هي حلول شاملة، غير أنه يجب مراعاة وفي كل مرة خصوصية المؤسسة.إذ لا يصلح خيار واحد لكل المؤسسات وإنما يجب معالجة كل مشكلة على حدى.

وفي اعتقادنا أن أفضل طريقة لخوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية هي التي تأخذ في الحسبان المشاركة العمالية لما لها من مزايا متعددة مثل المحافظة على مناصب العمل، ويمكن من المراقبة القريبة والفعلية لجميع النشاطات الاقتصادية.

كما يسمح بالمحافظة على الاستقرار السياسي والاجتماعي الذي هو أساس كل نهضة وكل نمو اقتصادي.

في رأينا أن على الدولة الحفاظ على قطاع الخدمات وعدم خوصصته لأنه يمثل الجانب الإنساني للدولة، ويمثل ذلك المنفذ للفئات المحرومة والتي تزداد يوما بعد يوم.

فالبطالة الناتجة عن الخوصصة وخوصصة قطاع الخدمات العمومية هم القنبلة الاجتماعية الخامدة التي ستنفجر يوما.

إن مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مرهون بدرجة كبيرة ببعض التطورات الداخلية من جهة ومرتبط بمدى ثقل ووزن تلك المؤسسات في الاقتصاد الوطني من جهة أخرى وتوفير معايير أداء لتقييم فعال لها يسمح بتشخيص الداء يفرض بالضرورة بقاءها.

فبغض النظر عن التحولات الكبرى السياسية والاقتصادية التي يعيشها العالم ومدى تأثيرها على الاقتصاد، ومدى تأثير المؤسسات المالية العالمية على التوجهات الجديدة للسياسة الاقتصادية، فهناك مبررات لازالت قائمة تفرض وجود مؤسسات عمومية اقتصادية في خصم هذه التحولات ، وأخرى يستلزم توفيرها حتى تتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من استمراريتها.

إن سيادة الجزائر تمر حتما ببعض المعالم الاقتصادية التي يجب الحفاظ عليها ألا وهي المؤسسات العمومية والقطاعات الإستراتجية التي تضمن مستقبل الجزائر، فتحديدها وإعطاؤها دفعة قوية وتوفير لها الجو الملائم يكسبها سرعة ابتدائية تسمح لها بالدخول في هذه المتغيرات بصفة جيدة، لأنها بذلك تحقق أهدافا اقتصادية بالدرجة الأولى، دون أن تتخلى عن دورها الاجتماعي والسياسي.

إن التنازل الكلي للمؤسسات الإستراتجية لفائدة القطاع الخاص المحلي منه والأجنبي هو دخول في معترك سياسي واجتماعي يضرب عرض الحائط المجتمع ومصالحه، لأن الاستقرار الاقتصادي يمر حتما بالاستقرار الاجتماعي والسياسي.

إن الإفراط في خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية وخاصة الإستراتجية (المؤسسات التي لها وزن عادي والمؤسسات الأخرى يمكن الحديث عن خوصصتها جزئيا أو كليا دون أن يثير ذلك زوبعة كبيرة، لأن التجارب أثبتت أن الإصلاحات الكبيرة التي استفادت منها لم تغير من أدائها، ولم تحسن من فعاليتها ومردوديتها بل كانت في كل فترة تمتص أموالا باهضة دون جدوى سيفقد الدولة السيطرة على زمام أمورها من جهة ولأنها من الضوابط الاجتماعية.

أما من حيث الأداء فإن مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية مرهون بتوفير جدي لمعايير أداء واضحة المعالم، عكس ما كان معمول به سابقا(توفير المال دون إخضاع المؤسسة لمعايير تقييم وأداء).

هذا التقييم يجب أن يراعى فيه جوانب عديدة منها ما هو تقني ومنها ما هو مالي اقتصادي وتتدخل فيه عوامل متعددة منها طبيعة المؤسسة وإمكانيتها البشرية والمادية، ونوعية نشاطها ، والتقييم يجب أن يتم من قبل منظمات مستقلة لها من الخبرة والقدرة ما يؤهلها من تشخيص جوانب الضعف والقوة.

فعلى المؤسسة العمومية الاقتصادية أن تراعي مبدأ الربح وأن تهتم بالمردودية الاقتصادية والمالية، وكذا استخدام الأمثل للموارد الاقتصادية لذلك وجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية أن تتخذ القرارات الاستثمارية بعد دراسة فعالة للجدوى الاقتصادية، وأن تكتسب

لأجل ذلك معدات وآلات موافقة لنشاط المؤسسة وفق ما تتطلبه العملية الاستثمارية مع إحداث قواعد تنظيمية تسييرية مستقلة كليا عن الجهات المركزية.

بناء على الخلاصة المتوصل إليها سابقا، يمكن إبداء الاقتراحات الآتية :

1- ضرورة إلزام مسيري المؤسسات العامة التي لم تخصخص بعد بتطبيق قواعد التسيير العلمي و الأدوات الحديثة للتسيير و الإدارة.

2- الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات العامة، حتى تتمكن العناصر البشرية لهذه المؤسسات من أداء دورها بفعالية في تطوير مؤسساتهم بما يتماشى و ظروف البيئة الخارجية.

3- اعتماد برامج لإعادة تأهيل المؤسسات العامة غير الكفؤة هيكليا.

4- إن كان و لابد من الاستمرار في برنامج الخصخصة في الجزائر، فنوصي فقط بخصخصة المؤسسات العامة الكفؤة هيكليا، باستثناء المؤسسات العامة ذات الطبيعة الاستراتيجية للاقتصاد الوطني.

5- لإنجاح برنامج الخصخصة ينبغي توفير مجموعة من الشروط، منها : ضمان شفافية السوق، و عصرنة النظام المصرفي، و تفعيل نظام الرقابة، و حل مشكلة العقار الصناعي.

الفصل الرابع

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزنك ALZINC

التطور التاريخي لشركة الزنك و هيكلها التنظيمي

دراسة المورد البشري و المنافسة في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الزنك

تمهيد:

يختص هذا الفصل بدراسة العجز المالي الذي تعاني منه المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية و قد تم اختيار مؤسسة الزنك و ذلك للمكانة الإقتصادية التي تلعبها في الإقتصاد الجزائري و بإعتبارها مؤسسة وطنية .

ألقت الأزمة الإقتصادية بظلالها على مصنع الزنك بالغزوات الذي يصدر نسبة كبيرة من إنتاجه الى بعض الدول الغربية بأسعار خاضعة لبورصة لندن، هذه الأخيرة عرفت إنخفاظا من 3500 دولار أمريكي للطن في سنة 2007 الى 1300 دولار أمريكي للطن في 2008 و توالت الإنخفاضات و عدم الثبات في سعر البيع خلال السنوات التي تلت حتى يومنا هذا مما أثر سلبا على المصنع الجزائري.

و أمام هذا التراجع في الأسعار الذي بدأ يزعزع الاستقرار الإقتصادي للمصنع، طالبت نقابة العمل السلطات العمومية بالتدخل لإنقاذه لاسيما أنه تم في مارس 2008 توقيع بروتوكول إنفاق مع شريك أجنبي "كلانكور" الممون الرئيسي للمادة الأولية، و لضمان66% من أسهم المصنع لابد من إعادة إنعاشه بالنظر الى إلتزاماته الإستثمارية للتنمية المستدامة التي جلبت له خبرة تكنولوجية حديثة الى جانب التخفيض من تأثيره السلبي على البيئة زيادة على تغطيته للسوق المحلية بنسبة من منتجاته حيث ترتبط به العديد من المصانع.

جميع هذه المعطيات حسب نقابة المؤسسة تشفع للمصنع في الحصول على إعانة مالية لبعث ديناميكيته علما أنه الوحيد في الوطن المنتج للزنك و حامض الكبريت.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل أولا لتقديم عام للشركة، نشأتها، نشاطها و منتجاتها و هيكلها التنظيمي، ثم نعرض المورد البشري في المؤسسة و نقاط القوة و نقاط الضعف تم نطرق الى النقطة الأهم و هي دراسة حالة المؤسسة (نتطرق للعجز المالي في المؤسسة).

1.4. التطور التاريخي لشركة الزنك وهيكلها التنظيمي

1.1.4. التعريف بالمؤسسة

يقع هذا المعمل "وحدة تحليل الزنك" بالغزوات في شمال غرب المدينة في موقع استراتيجي هام جدا يُمهد و يُسهل النشاط لهذا المصنع، فهو يتربع على مساحة تقدر ب 22 هكتار كانت من قبل امتدادا للمدينة منطقة شاطئية جميلة حيث كانت تتواجد فيها عدة أنشطة اقتصادية و سياحية.

و لإقامة هذا المعمل تطلب الأمر تدمير معامل صغيرة لتصبير السمك، و حفظه، كما انتزعت ورشات ميكانيكية كانت تابعة للشركة الوطنية للسكك الحديدية بالإضافة إلى قاعة سينما هامة جدا و حي سكني صغير.

2.1.4. دوافع إقامة المؤسسة:

لقد راعت السلطات المركزية عدة وسائل عند تنصيب هذا المصنع منها:

- قرب الموقع من الميناء حيث يقوم بنشاط التصدير و الاستيراد.
- وجود سكة حديدية تربط الوحدة "بمنجم عابد" و الذي كان يرجى منه أن يمول الوحدة بكمية معينة من المادة الأولية (ركام الزنك) حيث لا يبعد عن الوحدة إلا ب 110كم مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المصنع.
- إدخال التصنيع إلى المنطقة في إطار التوازن الجهوي المعمول به في ذلك العهد و تكريس عدالة اجتماعية و تشغيل العاطلين عن العمل.
- أقيم هذا المصنع بغض النظر عن الجانب البيئي للمنطقة.

3.1.4. نبذة تاريخية موجزة حول المؤسسة:

انطلقت الأشغال الأولى للقياسات و أعمال الردم و الحفر و توسيع مساحة المصنع مع بداية سنة 1969 و ذلك ضمن المخطط الثلاثي الأول.

و لقد أنجزت هذه الأشغال المصالح المتخصصة للجيش الوطني الشعبي و المديرية الوطنية للبناء، أما أشغال الهندسة المدنية فقد تكلفت بها شركة وطنية للأشغال الصناعية و البيانات مع بداية سنة 1971 كما ساهمت بعض الشركات الأجنبية و أهمها البلجيكية و الفرنسية و الألمانية و رغم أهمية و تعقيد هذه الأشغال فقد كانت الانطلاقة الأولى سنة 1974 و تم فعلا

إنتاج أول صفيحة من الزنك يوم 1974/02/16، هذه الصفائح تذوب للحصول على سائل الزنك.

نظرة حول المؤسسة: "بطاقة فنية"

الشركة الوطنية للزنك تختصر:

- الشكل القانوني: شركة أسهم ذات رأس مال يقدر بحوالي 104 مليون دينار
- تاريخ الإنشاء: 1998/02/08
- إنشاء المصنع: ديسمبر 1974
- المساحة الكلية: 22 هكتار
- إنشاء المؤسسة سنة 1985/08/28 بمقتضى مرسوم رقم 85-233
- عدد العمال الموجودين بالمصنع لسنة 2013: 459 عامل

4.1.4. مهام المؤسسة و نشاطاتها:

تقوم هذه المؤسسة بإنتاج منتجات رئيسية تحتل المراتب الأولى بالنسبة لكميات الإنتاج و هي: الزنك المعدني، الحامض الكبريتي و النحاس، بالإضافة إلى منتجات ثانوية و هي الزماك "الكاديوم" قوارس الزنك و مسحوق الزنك، بحيث يستورد المركب 70 ألف طن سنويا من المادة الأولية بحوالي 8000 طن لتنقل إلى مكان التفريغ بالمركب، و تمر هذه المادة الأولية من عدة مراحل حتى تصبح مادة قابلة للاستعمال، و هذه المراحل تكون كالتالي:

1- المرحلة الأولى: التأكسد و الحمض:

و تتمثل هذه العملية في أكسدة معدن الزنك و تحويلها إلى أكسيد الزنك و ثاني أكسيد الكبريت في فرن تحت درجة حرارة تقدر ب 950 درجة مئوية، ثاني أكسيد الكبريت يحول إلى ثالث أكسيد الكبريت الذي يستعمل في إخراج حامض الكبريت، أما بالنسبة إلى بخار الماء فإنه يحول إلى ماء مقطر ليُستعمل في تشغيل مولد كهربائي طاقته 5 ميغا واط، أما أكسيد الزنك فينتقل إلى المرحلة الثانية من الإنتاج.

2- المرحلة الثانية: التأشين و التطهير:

يتم في هذه المرحلة تذويب أكسيد الزنك في حامض الكبريت و في الماء بحيث يتحول من مادة صلبة إلى مادة سائلة، كما يتم عزل النفايات المضرة بالزنك عن طريق التطهير و التصفية للحصول على محلول يحتوي على 160 غ/ل من الزنك و يدعى الزنك الحمضي.

3- المرحلة الثالثة: التحليل الكهربائي:

تنقسم هذه الورشة إلى قسمين يتكون كل واحد منها من 6 صفوف و يحتوي كل صنف على 24 خلية و في كل خلية 40 مصعدا و 41 مهبطا، تقدر مساحة الواجهة لمصعد ب 1,56 $م^2$ أما تركيز التيار الكهربائي يقدر ب 375 للمتر المربع، يقوم عمال الورشة كل 48 ساعة بجمع صفائح الزنك المكونة على واجهات المصاعد عن طريق التقشير اليدوي بحيث تذهب إلى المرحلة الأخيرة حيث يتم في هذه المرحلة تشكيل سباتك ذات أوزان مختلفة: 25 كلغ، 250 كلغ، 1000 كلغ، 2000 كلغ، و هذا حسب متطلبات الزبائن.

على سبيل المثال تنتج ألزانك منتجا مطابقا للمعايير الدولية و مسجلا في السوق العالمية للمعادن لندن تحت اسم (SHG SUG)

4- المرحلة الرابعة: تذويب المشتقات:

يتم تذويب صفائح الزنك في أفران كهربائية تحت حرارة تقدر ب 516 درجة مئوية لتشكيل صفائح 25 كلغ أو 1 طن أو 2 طن، و هذا حسب متطلبات السوق.

ملخص عن نشاط المؤسسة لستة سنوات: (2008، 2009، 2010،2011،2012، 2013):

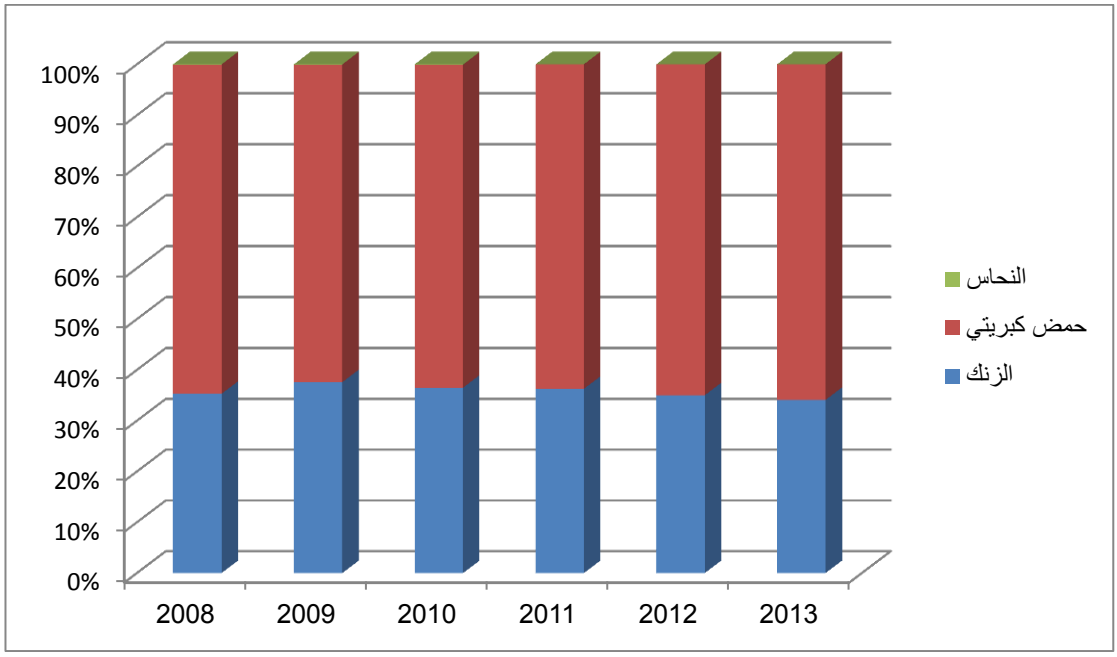
الشركة الجزائرية للزنك كسائر المؤسسات الإنتاجية لها تشكيلة من المنتجات، و سنبين المنتجات الأساسية لهذه المؤسسة مع كميات الإنتاج لأربع سنوات الأخيرة في الجدول التالي:

جدول رقم 14: يبين نشاط الشركة (الإنتاج) خلال 6 سنوات.

المنتجات الأساسية	الوحدة	الإنتاج الحقيقي 2008	الإنتاج الحقيقي 2009	الإنتاج الحقيقي 2010	الإنتاج الحقيقي 2011	الإنتاج الحقيقي 2012	الإنتاج الحقيقي 2013
الزنك	طن	27249	30752	30863	23579	14625	30000
حمض كبريتي	طن	49936	51030	53620	41419	27143	58000
النحاس	طن	34	28	53	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

شكل رقم 10:يبين نشاط الشركة الإنتاج خلال 6 سنوات الماضية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على البيانات السابقة.

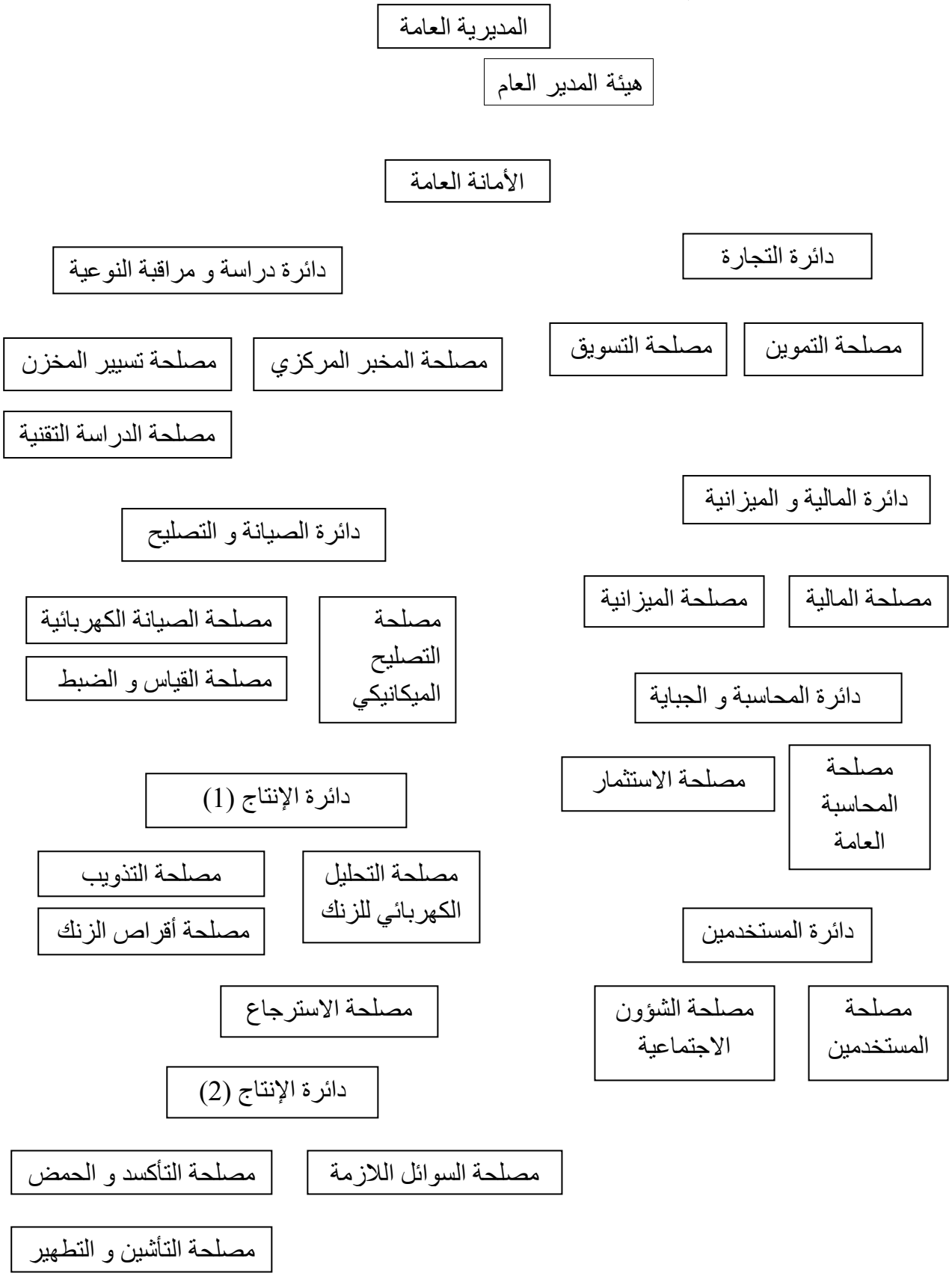
5.1.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة "ALZINC":

* تعتبر الشركة الوطنية للزنك بالغزوات من أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي خاصة و أنها مختصة في إنتاج مواد مهمة على المستوى الوطني و الدولي.

* و إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد المديرية العامة في قمة الهرم لما لها من دور في التسيير و المراقبة، فهي تشرف على عدة دوائر و تنسق بينهم.

* أما فيما يخص تقسيم المؤسسة إلى مصالح فهذا لا يعني انفصالها بل تربط بينها علاقات وظيفية أخرى سليمة تجعلها متماسكة و متحدة مما يُسهل انتقال الأوامر و المعلومات بينها و يجعلها تعمل كتلة واحدة في طريق إنجاز أهداف المؤسسة.

شكل رقم 11:الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

1.5.1.4- المديرية العامة:

تأتي على رأس التنظيم لما لها من دور في التسيير و المراقبة، فهي تشرف على مختلف الدوائر و تحاول أن تنسق بينها بما تتمتع به من سلطة سياسية و يوجد على رأس هذه المديرية الرئيس، المدير العام، و هو في نفس الوقت رئيس مجلس إدارتها و يقوم بعدة مهام من بينها:

- يُنشط و يُحفز العاملين داخل المؤسسة في عملهم عن طريق تفويض بعض المهام
- يُحفز مشاركة المستخدمين في أخذ القرارات، كما أنه يعمل على احترام و خلق طاعة في العمل في الإطار القانوني.
- يمثل شركة لدى ميتانوف و لدى الأجهزة الأخرى الخارجية.
- يُنشط العلاقات مع الشريك الاجتماعي باعتباره رب العمل.
- يوقع كل العقود: مناقصات، صفقات، مزايدات.
- يترافع في القضاء.

2.5.1.4- الدوائر:

ينبثق عن المديرية العامة عدة دوائر و هي:

دائرة الإنتاج (1): مقسمة إلى مصلحة السوائل اللازمة، مصلحة التأكسد و الحمض، مصلحة التأشين و التطهير.

دائرة الإنتاج (2): مقسمة إلى: مصلحة التحليل الكهربائي للزنك، مصلحة التذويب، مصلحة الاسترجاع، مصلحة أقراص الزنك.

بحيث تنتج كلا من الدائرتين سبيكة الزنك ذات 25 كلغ تصنف على حميلة على 40 سبيكة و ذلك مرورا بعدة مراحل متسلسلة من عملية الإنتاج إضافة إلى إنتاج ما يلي:

- كتل من الزنك شبه المؤمن
- خلائط الزنك.
- كتل من الزنك شبه المؤرص
- أقراص الزنك للحاشدة أو البطاريات الجافة.
- أدوات الزنك (مصاعد الزنك للوقاية المهبطية الكانودية)
- الحامض الكبريتي.

- النحاس الكانودي، المحيفي.
- أخلاط الزنك (الزماك 3، الزماك 5)
- الطاقة الإنتاجية تقدر ب 400000 طن سنويا

3.5.1.4- دائرة الصيانة و التصليح:

مقسمة إلى: مصلحة التصليح الميكانيكي، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة أجهزة القياس و الضبط.

أ- مصلحة الصيانة:

تقوم بتصليح جميع الأجهزة الإنتاجية و الميكانيكية و الكهربائية و الآلات، كما تعمل على السهر على الوقاية بحيث لا تتعرض هذه الأجهزة للتلف.

ب- مصلحة التصليح الميكانيكي:

تقوم بعملية التصليح لمختلف الآلات و القيام بالتلحيم كلما تطلب الأمر ذلك، كما يوجد بهذه المصلحة مصنع يقوم بتصنيع مختلف قطاع الغيار.

ج- مصلحة الصيانة الكهربائية:

تقوم بضمان السير الحسن للشبكة الكهربائية داخل المصنع.

د- مصلحة صيانة أجهزة القياس و الضبط

تقوم بتصليح الأجهزة و الآلات التي تتعرض للعطب.

4.5.1.4- دائرة دراسة و مراقبة النوعية:

مقسمة إلى: مصلحة المخبر المركزي، مصلحة تسيير المخزن، مصلحة الدراسات التقنية.

أ- مصلحة المخبر المركزي: يقوم هذا المركز بجلب العينات من عين المكان و ذلك من مصلحة التأشين و الحمض، مصلحة التأكسد، مصلحة التطهير، مصلحة الكهرباء و تحليل الزنك و التذويب.

و بعد عملية تحضير العينات يقوم المخبر بالتحاليل الكلاسيكية و ذلك من خلال التحاليل الكمية و التحاليل بالمعايرة، أما فرع المعاينة بالمخبر فيقوم بالتحاليل الدقيقة، كما يوجد قسم الاستقطاب الذري الذي يقوم بتحليل المادة قبل انتهائها و بتحليل خاص بالمادة النهائية (الزنك)، للمخبر اتصال مباشر بإنتاج معناه النتائج تكون سريعة حيث تصل النتائج كل ساعتين إلى مدير المصلحة الذي يقوم بدوره بالاتصال بالأماكن المعنية بالأمر خاصة إذا

كانت هناك بعض المشاكل فيما يخص المعايير لأنه توجد كميات محددة من المواد الكيميائية لا يجب أن تتجاوز حدها في مادة الزنك و بالنسبة للتقارير فتكون يومية أو أسبوعية أو شهرية.

ب- مصلحة تسيير المخازن: وضعت هذه المصلحة من أجل عدة وظائف و هي: التسيير، الاستقبال، التخزين، حيث أن هذا المخزن وضع لكي يحقق كل متطلبات المصنع في أي وقت، و يعمل فيه مجموعة من الأشخاص يسهرون على السير الحسن للعمل و له علاقات مع مكتب الدراسات، دائرة الإنتاج و دائرة المحاسبة.

ج- مصلحة الدراسة التقنية: تنقسم بدورها إلى أربعة فروع، فرع الراسم، فرع المنهجية، كذلك الأرشيف، تقوم المصلحة عن طريق فرع الراسم و المنهجية بوضع مخططات هندسية لكل ما يوجد من تجهيزات داخل محطة الإنتاج.

5.5.1.4.- دائرة المستخدمين:

مقسمة إلى مصلحة المستخدمين، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

تعمل الدائرة بصفة عامة على إدارة العنصر البشري في المؤسسة حيث تتكفل بما يلي:

- العطل السنوية و العائلية.
- مراقبة الغيابات.
- دراسة مشاكل العمال و السهر على متابعة ملفاتهم.
- التعامل مع صندوق الضمان الاجتماعي حيث تقوم بتأمين العمال و تحضير ملفات تقاعدهم.
- تقوم بالتعويض للعمال في حالة حوادث العمل إضافة إلى حساب أجورهم.

6.5.1.4- دائرة المحاسبة و الجباية:

تقوم الدائرة ب:

- تحليل مختلف الحسابات المعمول بها على مستوى الوحدة و الإشراف على النتائج السنوية.
- مراقبة الفواتير الآتية من دائرة التجارة و مطابقتها مع مبلغ الوصل.
- إجراء حجز لمختلف العمليات الحسابية.
- خصم الضرائب على الدخول الشخصية الإجمالية للعاملين و الضرائب على الشركة في حالة ربح.

7.5.1.4- دائرة المالية و الميزانية:

و تنقسم إلى: المصلحة المالية و مصلحة الميزانية.

أ- المصلحة المالية:

تتكون من الخزينة و مهامها تتمثل فيما يلي:

- التكفل بكل المصاريف (المقبوضات و المدفوعات) بالدينار أو العملة الصعبة.
- الإشراف على الصندوق المالي.
- دفع كل فواتير الكهرباء، الغاز و الهاتف إذا كان المبلغ أقل من خمس ملايين دج في حالة إذا ما كان المبلغ أكبر فإنها تسدد عن طريق البنك.

ب- مصلحة الميزانية:

تقوم بجمع المعلومات على كل الدوائر من المقبوضات و المدفوعات لكي تقوم بحساب الميزانية.

8.5.1.4- دائرة التجارة:

تعتبر الدائرة الأكثر فعالية في المؤسسة، فهي المسؤولة عن العمليات المتعلقة بالتموين من جهة و تسويق منتجاتها من جهة أخرى، إضافة إلى أنها تعد أول من تبنّى عملية الاتصال في المؤسسة بصفة غير رسمية قبل إدماج مكتب الاتصال فيها و هي مقسمة على:

أ- مصلحة التموين: تختص بتموين المؤسسة بالمواد الأولية، عتاد الإنتاج و العتاد الإداري.

ب- مصلحة التسويق: تقوم بعملية البيع، إضافة إلى استقبال طلبات الزبائن و إرسالها إلى مصلحة الإنتاج، كما تقوم بالتنسيق بين الطلبات و كمية الإنتاج في الوحدة.

2.4.دراسة المورد البشري و المنافسة في المؤسسة:

سنختص في هذا المبحث بدراسة عنص المورد البشري و المنافسة في المؤسسة و كذلك إيجابيات و سلبيات المؤسسة بالإضافة الى نقاط القوة و نقاط الضعف.

1.2.4. المورد البشري بالمؤسسة:

نورد بعض الإحصائيات الخاصة بالمورد البشري لمؤسسة الزنك.

*** تطور العمالة:**

جدول رقم 15: تطور العمالة في مؤسسة "Alzinc"

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
العمالة	452	453	456	457	458	459	496

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم العمالة مستقر ليبلغ في آخر 2012 و بداية 2013 حوالي 459 موزعة كما يلي:

1. الإطارات 36
2. الإشراف 100
3. التنفيذ 323

*** تركيبة الأعمار:**

جدول رقم 16: تركيبة الأعمار لعمالة "ALZINC"

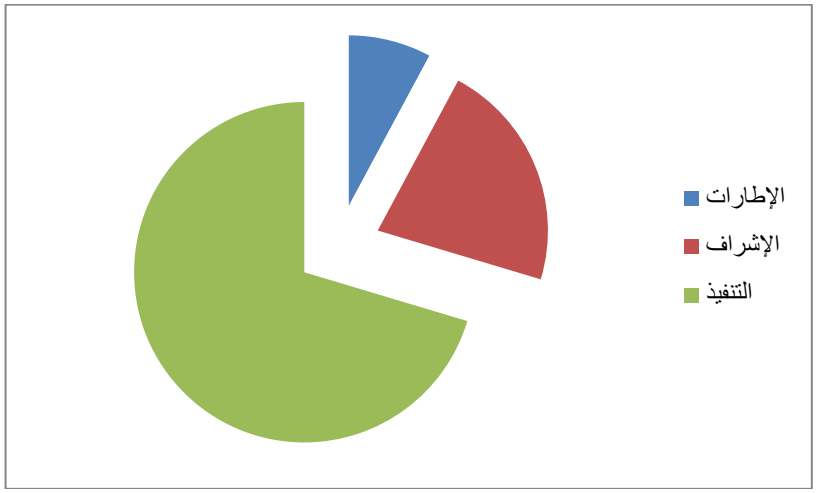
فئات الأعمار	24-20	29-25	34-30	39-35	44-40	49-45	54-50	59-55	المجموع
الإطارات	-	-	5	8	8	10	4	1	36
الإشراف	-	1	26	22	21	24	5	1	100
التنفيذ	9	56	74	56	48	41	25	14	323
المجموع	9	57	105	86	77	75	34	16	459

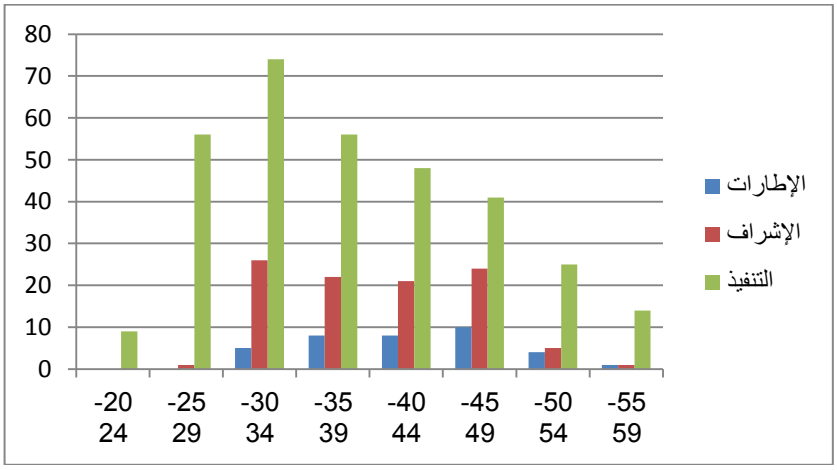
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول:

- وجود غالبية من العمال ينتمون لشريحة العمر المتوسط و الشباب
- وجود أقلية من العمالة ينتمون لشريحة الشيوخ، هذه الشريحة التي تتميز عادة بمقاومة شديدة للطرق الجديدة للعمل.

شكل رقم12: تركيبة الأعمار لعمالة "ALZINC"





Pyramides des âges

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

2.2.4. أهم الزبائن:

تتعامل المؤسسة مع عدة زبائن نصنفهم إلى صنفين كما يلي:

أ- داخليا:

* شركة أسبات (الحجار – عنابة)
* شركة أنابيب (رغاية – الجزائر)
* شركة أنابيب (تبسة)
* شركة باشيم (رويبة – الجزائر)
* شركة أنابيب (برج بوعريريج)
* شركة غلفا أنابيب (عنابة – خاص)

ب- خارجيا:

* بامكوترانس مونيا (أمريكا)
* أس. تي. بي + شيماكس (تونس)
* إيطاليا
* أنتر حامض (بلجيكا)
* إسبانيا
* المغرب

3.2.4. المنافسة في مؤسسة "ALZINC":

إن المؤسسة التحليل الكهربائي للزنك في وضعية محتكرة للسوق باعتبارها الوحيدة في العالم العربي و الثانية على المستوى الإفريقي، و يتميز السوق بما يلي:

- وجود طلبيات ملبية للاحتياجات الخارجية
- ندرة صناعة هذه المنتجات

لكن بتأثير التحولات الخارجية أصبح السوق يتميز ب:

- ظهور منافسين في الخارج نظرا لانفتاح السوق الوطنية أمام استيراد المنتجات الأجنبية.
- من الدول المنافسة لهذه المؤسسة نذكر الدول الأوروبية و خاصة إسبانيا من حيث:

- تحديد سعر الزنك:

* يتحدد سعر الزنك في البورصة بلندن "لندن"

* يجب معرفة ثمن الزنك و يتم ذلك وفقا للبورصة و لهذا تكون مراقبة الأسعار يوميا.

إن متابعة عملية التصدير من خروج السلعة من المصنع إلى شحنها على متن الباخرة يتطلب Mise à quoi طلب وضع السلعة على رصيف الميناء، الطلب يجب أن يكون موجها إلى:

- رئيس مصلحة الجمارك
- رئيس قيادة الميناء

- دعم الصادرات:

وزارة التجارة مخصصة ميزانية خاصة كل سنة بتدعيم الصادرات للمؤسسات المنتجة ذات الأصل و المنشأ جزائري 100% و خلق المنافسة بين المؤسسات.

و التدعيم يتم بنسب مئوية معينة من تكاليف النقل (البحري، الجوي) و تكاليف الشحن عبر الميناء.

- أشكال دعم الصادرات:

* الإعفاء من الرسوم الجمركية و الضريبة.

* جل الصادرات أصبحت معفاة من الرسوم الجمركية و ذلك ابتداءا من سنة 2004.

* تخفيض تكلفة الشحن 50% للمنتجات الجزائرية و 100% و المنتجات الموضوعة في الحاويات.

* تدعيم الصادرات بنسبة مئوية معينة من طرف وزارة التجارة (قسم تدعيم الصادرات).

* حرية تنقل السلع و حمايتها.

* نعني هنا الحماية بغرض رسوم إضافية ، جمركية و ضريبية.

التعريفة الجمركية:هو رمز عددي خاص بكل منتوج هدفه تحديد بدقة المنتوج و بواسطته تحدد الرسوم الجمركيةTarifs 1999 de Douane.

أثر التعريفة الجمركية:

- حماية المنتجات الجزائرية
- مراقبة و خروج السلع
- العمل على موازنة ميزان المدفوعات

4.2.4.نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة:

من خلال الدراسة المعمقة التي قمنا بها في المؤسسة اتضحت لنا نقاط قوة و نقاط ضعف تتميز بها المؤسسة و لقد لخصناها فيما يلي:

1.4.2.4.نقاط القوة:

- للمؤسسة خبرة واسعة ، وبعيدة الامد في ميدان إنتاج الزنك و مشتقاته ، و التي يعود تاريخها الى السبعينات من القرن العشرون.
- أهمية سوق الزنك على النطاق المحلي و العالمي.
- تحتل المرتبة الثلاثون عالميا، و الثانية إفريقيا، و المرتبة الأولى على المستوى العربي من حيث إنتاج الزنك و مشتقاته.
- علامة الزنك مسجلة في بورصة لندن للمعادن (LME).
- الموقع الإستراتيجي الذي تحتله المؤسسة بقربها من الميناء و خط السكة الحديدية.
- توفر نية و فكرة التطوير و التجديد لدى مسؤولي المؤسسة لمواكبة التغيرات العالمية.

2.4.2.4.نقاط الضعف:

- عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للنشاط الدولي، بغياب هيئة التسويق الدولي التي من شئنها دراسة الأسواق و ترويج المنتوج.
- عدم قدرة نظام التخطيط على تكييف وسائل المؤسسة لأهدافها ، الناتج عن عدم إمكانية إستغلال الطاقة الإنتاجية الفعلية للآلات.
- غياب التخطيط الإستراتيجي لإيجاد و إنشاء فرص تجارية لإختراق الأسواق الدولية،و إنما الإكتفاء بالعروض التجارية التي تأتي من الخارج دون البحث عنها و جلبها.
- قلة المعلومات عن عملية التسويق في الأسواق الأجنبية.
- الإعتماد على أسلوب التصدير المباشر لإختراق الأسواق الدولية.
- عدم الاهتمام بالترويج بالقدر الكافي،مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

5.2.4.الإيجابيات و السلبيات في مؤسسة ALZINC:

كغيرها من المؤسسات تتمتع مؤسسة الزنك بالعديد من المزايا و السلبيات سنذكرها كما يلي

1.5.2.4. الإيجابيات:

- يوجد 496 عاملا أجرهم يعتبر مصدرا أساسيا ليقتاتوا منه هم و ذويهم.
- كما تعد ALZINC ثالث شركة مصدرة في الوطن بالنسبة لتصدير منتوجاتها، فهي فريدة على المستوى الوطني و كذلك الشركة الوحيدة على المستوى العربي و الثانية على المستوى الإفريقي المنتجة للزنك المعدني و حمض الكبريت.
- توجد أكثر من 100 شركة عامة و خاصة تتمون من الزنك و خاصة بعض الشركات الإستراتيجية مثل: ...BATICIM، ENABIB، ANGO، ASMIDAL،
- تعمل دائما مؤسسة الزنك على توفير مبالغ طائلة لخزينة الدولة من العملة الصعبة.

2.5.2.4.السلبيات:

إن الموقع الجغرافي الذي يتميز به مصنع الزنك و وقوعه في وسط المدينة ، و كانت فكرة إنشائه في هذه المنطقة تعود لعدة أسباب منها:

- وجوده قرب الميناء
- وجوده محادي للسكك الحديدية التي تعمل على تسهيل عملية استيراد المواد الأولية و تصدير السلع المنتجة، و لعدم احترام التهيئة العمرانية عملوا على بناء الثانوية على بعد 100 م من المدخنة و كذلك المستشفى على بعد 400 م لهذا يتعرض سكان المنطقة في كل مرة إلى سحابة دخان ناتجة عن الاستغلال السيئ للأجهزة القديمة الذي يبلغ سنها حوالي 25 سنة .

وكذلك تتمثل مجمل السلبيات في التلوث لكن المصنع قادر على مواجهة المشكل و أن يتدارك الموقف و الحل هو خوصصة الشركة و إتباع السياسات الفعالة للقضاء على التلوث و السير الحسن للمؤسسة.

3.4. دراسة حالة مؤسسة الزنك:

من خلال البحث الميداني الذي قمنا به في مؤسسة ALZINC تطرقنا للجانب المالي لهذه المؤسسة و ذلك من خلال قراءتنا للميزانيات المحاسبية, رقم الأعمال التفصيلي للمؤسسة ،حركة المبيعات ، حركة الإنتاج ،الكلفة المباشرة على الإنتاج وسعر البيع كما قمنا بتحليل الحالة المالية لهذا المصنع من خلال حساب نسبة الإستقلالية المالية ، مبلغ الديون ، القروض المحصل عليها و السياسات المالية التي تعتمدها هذه المؤسسة و من خلال بحثنا لاحظنا أن المؤسسة في حالة مالية غير مرضية و في تراجع خاصة بعد سنة 2007 أين كانت أخر مرة تحقق فيها المؤسسة ربح قدر ب 135 مليون دينار فيما حققت السنوات التي تلاه هذا التاريخ خسائر جد كبيرة سنوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم17: النتيجة المالية المحققة على مدار 7 سنوات.

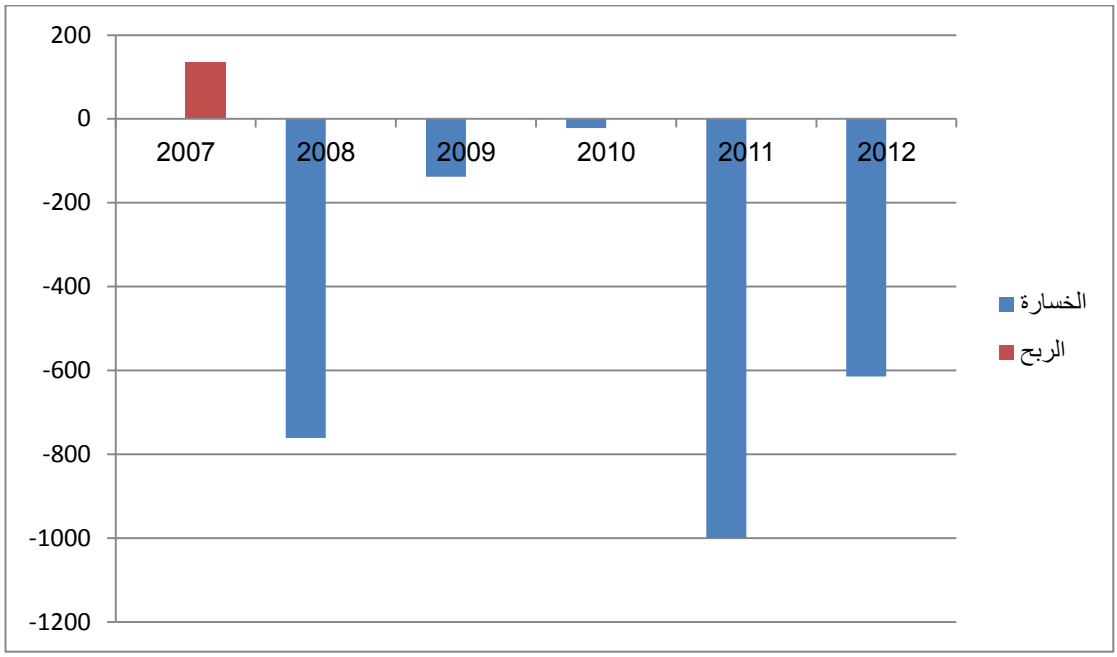
الوحدة:مليون دج

السنوات	الوحدة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
النتيجة المالية	مليون دينار	+135 ربح	−761 خسارة	−138 خسارة	−22 خسارة	−999 خسارة	−614 خسارة	−602 خسارة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

شكل رقم 13: يوضح نتيجة المؤسسة المالية خلال 7 سنوات.

الوحدة: مليون دج



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

من خلال النتيجة المالية المحصلة خلال 7 سنوات سابقة نلاحظ أن المؤسسة و بعد الربح المحقق سنة 2007 و المقدر ب 135 مليون دج لم تحقق أي ربح يذكر حيث تكبدت خسائر جد كبيرة قدرت في سنة 2008 ب 761 مليون دج لتليها سنة 2009 بإنخفاض وصلت قيمتة الى 138 مليون دج . و في سنة 2010 وقعت خسارة ب 22 مليون دج أقل من سابقيها ، قبل حصول الإضراب الذي أدى الى خسائر جد كبيرة بلغت في 2011 الى 999 مليون دج و في سنة 2012 الى 614 مليون دج و تلتها سنة 2013 بخسارة ب 602 مليون دج و لتحليل هذا العجز الحاصل في مؤسسة Alzinc قمنا بما يلي :

1.3.4.تحليل الميزانية المحاسبية المفصلة:

- من خلال دراستنا السابقة لموضوع العجز المالي يعتبر إنخفاض الأصول و ارتفاع الخصوم و ظهور فرق إعادة التقدير و كثرة الديون الطويلة و القصيرة الأجل على مدى عدة دورات استغلال مظهر من مظاهر العجز المالي و لذلك قمنا بتحليل الميزانية

المحاسبية المفصلة على مدار ثلاث سنوات الاخيرة و ذلك لدراسة موقع هاته المؤسسة من العجز المالي.

و على ضوء ذلك قمنا بجمع ثلاث ميزانيات محاسبية لثلاث سنوات الاخيرة 2010-2011-2012 وقمنا بتلخيص هاته الميزانيات المفصلة في ميزانية واحدة لتسهيل التحليل و المقارنة بين السنوات .

جدول رقم 18: تطور ميزانية الأصول سنوات2011-2012-2013

الوحدة:مليون دج

Actif	Réel 2011		Réel 2012		Réel 2013	
	Montant		Montant		Montant	
	Brut	Net	Brut	Net	Brut	Net
Terrains	20	20	727	727	727	727
Agencement et Amenag.Terrains	4	1	4	-	7	3
Constructions	781	347	1535	495	1535	456
Istall.Mat.et Outil.Industriels	2031	229	2116	292	2351	425
Autres Immobilis.Corporelles	10	4	56	26	56	24
Immobilisations En cours	57	57	57	57	100	100
Prets Et Autres Actifs Financ.Nc	3	3	7	7	7	7
Impots Differes Et Provisionnes	-	-	46	46	46	46
Total Actif Non Courant (A)	**2906**	**661**	**4548**	**1650**	**4829**	**1788**
Matieres Premie et fourn.Princ	171	171	196	196	53	53
Autres Approvisionnements	472	472	518	518	484	484
Produits En cours	54	54	58	58	49	49
Produits Intermédiaires	-	-	-	-	-	-
Produits Finis	563	563	767	767	626	626
Stocks A l'Exterieur	178	178	1	1	17	17
Total Stocks Et Encours (B)	**1438**	**1438**	**1540**	**1540**	**1229**	**1229**
Créances et Emplois Assimiles Clients	362	362	280	280	432	432
Autres Debiteurs	1428	1428	5	5	9	9
Impots	-	-	-	-	73	73
Total Creances,Empl.Assim (C)	**1790**	**1790**	**285**	**285**	**514**	**514**
Disponibilites Et Assimiles Placements Et Autres Actifs Fin.	-	-	-	-	-	-
Tresorerie	135	135	1321	1321	1571	1571
Total Disponibl.Et Assim (D)	135	135	1321	1321	1571	1571
Total Actif Courant E=(B+C+D)	**3363**	**3363**	**3146**	**3146**	**3314**	**3314**
Total General Actif (A+E)	**6269**	**4024**	**7694**	**4796**	**8143**	**5102**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

جدول رقم 19:تطور ميزانية الخصوم سنوات2011-2012-2013

الوحدة:مليون دج

Passif	REEL		
	2011	2012	2013
Capitaux Propres	2461	2461	2461
Primes et Réserves	376	376	376
Ecart De Réévaluation	-	919	919
Résultat Net De L'Exercice	-999	-614	-602
Autres Capitaux Propres Report A Nouv.	-415	-1541	-2201
Total 1	**1423**	**1601**	**953**
Passifs Non Courants Emprunts Et Dettes Financières	1	1064	1064
Impôts Diffères Et Provisionnes	-	-	-
Autres Dettes Non Courantes	-	-	-
Prov.Et Prod./Charge Differs	47	245	245
Total Passifs Non Courants 2	**48**	**1309**	**1309**
Passifs Courants Fournisseurs Et Comptes Rattaches	1566	1683	1556
Impôts	10	17	5
Autres Dettes	135	138	340
Trésorerie Passif	842	48	939
Total Passifs Courants 3	**2553**	**1886**	**2840**
Total Général Passifs	**4024**	**4796**	**5102**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

إن المراقب لتطور الميزانية المفصلة لمؤسسة الزنك خلال الثلاث سنوات السابقة 2011-2012-2013 يلاحظ أن مجموع الأصول و الخصوم في تزايد مستمر حيث بلغ المجموع في سنة 2011، 4024 مليون دج و إرتفعت في سنة 2012 الى 4796 و زادت في سنة 2013 الى ما قيمته 5102 مليون دج كما يلاحظ أن النتيجة المالية سالبة لحقت بالمؤسسة و التي قدرت ب:-999،-614،-602 مليون دج على التوالي و هي نتيجة جد مرتفعة أدت بالمؤسسة الى القيام بإجراءات جد مستعجلة من بينها القرض المقدم من طرف BEA و المقدر ب 1064 مليون دج و القرض المقدم من FNI و الموجهان للاستثمار في المؤسسة

(تجديد ورشة الإنتاج)، و كذلك فإن إجمالي الديون كبير جدا قدر على التوالي ب 1556،1683،1566 مليون دج كما رافقت هاته المبالغ ضرائب فرضت على المؤسسة قدرت ب 5،17،10 مليون دج على التوالي مما أدى الى إرتفاع قيمة الخصوم مقارنة بالأصول التي لم تبلغ القيمة المرجوة و ذلك نظرا للإنخفاظ الكبير في الإنتاج و المبيعات و كذلك الإرتفاع الكبير لتكلفة الإنتاج و التي قابلها إنخفاض في سعر البيع ، كما بلغت قيمة دين الموردين و بالأخص "كلانكور" 1082 مليون دج سنة 2013 و بلغت قيمة ديون سنلغاز 259 مليون دج سنة 2013 و هو مبلغ كبير جدا يساهم بطريقة كبيرة في تضخيم تكاليف الإنتاج كما أنه نلاحظ انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول ،ويرجع هذا إلى تراجع حجم وقيمة المستلزمات نظرا لتوقف جانب كبير من خطوط الانتاج عن العمل ،في الوقت الذي تظل فيه هذه الخطوط ملك المؤسسة كأصل ثابت . كما أنه لا تعمل خطوطها الإنتاجية بطاقتها الكاملة، بالإظافة الى ذلك يلاحظ انخفاض معدل دوران المخزون سواء من الإنتاج تام الصنع أومن المواد الخام ،وهو أمر ناجم عن ازدياد تعطل خطوط الإنتاج وتوقف جزء كبير منها عن العمل.كل ذلك أدى ذلك الى وقوع عجز كبير في النتيجة المالية للمؤسسة .

❖ **التحليل بواسطة النسب المالية للسنوات 2011-2012-2013**

في تحليلنا للميزانية المحاسبية للمؤسسة إستخدمنا بعض النسب المالية الضرورية التي تفيد في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة .

➢ **نسبة الإستقلالية المالية= الاموال الخاصة/مجموع الديون**

و لقد قمنا بحساب نسبة الإستقلالية لثلاث سنوات متتالية وفق الجدول التالي:

جدول رقم 20: نسبة الإستقلالية المالية للسنوات2011-2012-2013

2013	2012	2011
0.83142	0.85303	1.4459

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

في 2011 هذه النسبة أكبر من 1 تبين أن المؤسسة في وضعية جيدة و تتمتع باستقلالية مالية و تستطيع الحصول على قروض جديدة للخروج بالمؤسسة من دائرة العجز و هذا ما حصل في 12 مارس 2012 حيث حصلت على دين طويل المدى (10سنوات) قدره 1064

مليون دينار من بنك .B.E.A حيث انخفضت نسبة الاستقلالية المالية الى 0.85303 و هذه النسبة تبين أن المؤسسة في وضعية مثقلة بالديون و لا تستطيع الحصول على قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات .أما في سنة 2013 فكانت النسبة 0.83142 و هو ما يمثل أن المؤسسة لازالت مثقلة بالديون و كل هذا نظير الدين الإضافي الذي جيء به لتجديد عتاد الإنتاج، إذن فالمؤسسة في وضعية مالية صعبة اتجاه دائنيها و بالتالي عدم حصولها على قروض جديدة و بالتالي عدم وجود السيولة اللازمة للقيام بالعملية الإنتاجية و دفع أجر العمال.

- **نسبة قابلية التسديد=مجموع الديون/مجموع الأصول**

لخصت النسب المالية الخاصة بنسبة قابلية التسديد في الجدول التالي:

جدول رقم21 : يبين نسبة قابلية التسديد في 2011-2012-2013.

2011	2012	2013
0.4229	0.6015	0.5801

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

كلما كانت نسبة قابلية التسديد منخفضة كان الضمان اكثر لديون الغير و بالتالي حظ في الحصول على ديون اخرى ، فنسبة قابلية السداد للسنوات الثلاث إقتربت من 0.5 و و لم تتعد 1 و بالتالي فإن المؤسسة ضمنت ديون الغير و هي في وضعية تسمح لها بالحصول على ديون جديدة قد تخرجها من الفترة الصعبة التي تعيشها إذا عرفت كيف توظف هاته الأخيرة فيما يفيد المؤسسة من تجديد للعتاد و الآلات و زيادة الإنتاج لتحسين المبيعات و بالتالي تحقيق الأرباح.

❖ **استنتاج**

من خلال تحليل الميزانية المحاسبية المفصلة للثلاث سنوات متتالية لاحظنا ان المؤسسة في موقف مالي صعب جدا ، فجهة الخصوم أكبر بكثير من جهة الأصول كما أن المؤسسة لا تتمتع بإستقلال مالي يسمح لها بتسيير ديونها كما أن المؤسسة جد مثقلة بالديون مما يشكل عبئا عليها في السنوات القادمة و بالتالي كل هاته العوامل إن لم يتم تداركها فإنها تمهد لمرحلة العجز المالي للمؤسسة.

2.3.4.تحليل النتيجة المالية:

- يعتبر إنخفاض الأرباح ووقوع نتيجة مالية سالبة في كل مرة في نتيجة الإستغلال مظهرا من مظاهر وقوع العجز المالي في المؤسسة و لذلك قمنا بدراسة هذا العنصر الحساس من اجل تحليل وضعية هاته الاخيرة.

جدول رقم 22: النتيجة المحصلة في ثلاث سنوات متتالية

➢ **الوحدة مليون دينار**

السنـوات	2011	2012	2013
النتيجة	-999	-614	-602

نلاحظ العجز الشديد الذي عانت منه المؤسسة في 2011 والذي قدر ب 999 مليون دينار و هذا راجع الى المرحلة الإنتقالية التي عرفتها المؤسسة و ما شهدته من إضرابات طيلة السنة من أجل تغيير مجلس الإدارة و بالتالي قام المجلس الحالي بإعادة تقييم الأصول الثابتة (تدخل ضمن سياسة التطهير المالي و ذلك من خلال ما شاهدناه في الفصل الثاني) بطلب من مجلس الإدارة الأعلى Mitanof و ذلك من أجل إحداث توازن في الميزانية و هذا ما حدث في 2012 حيث إنخفض العجز الى 614 مليون دينار و توالى الإنخفاض في سنة 2013 الى ما قيمته 602 مليون دينار ويعرف القائمون على هذا المصنع هذا العجز الكبير في المصنع الى عدة عوامل سنذكرها لاحقا.

❖ **استنتاج**

إن النتيجة المالية السالبة التي تشهدها المؤسسة على مدى السنوات الأخيرة يؤزم وضعية المؤسسة و يزيدها تعقيدا خاصة أنها أتت متعاقبة و كل هذا يعتبر ممهدا للحدوث العجز المالي الكبير و بالتالي الإفلاس.

3.3.4.تحليل الإنتاج السنوي:

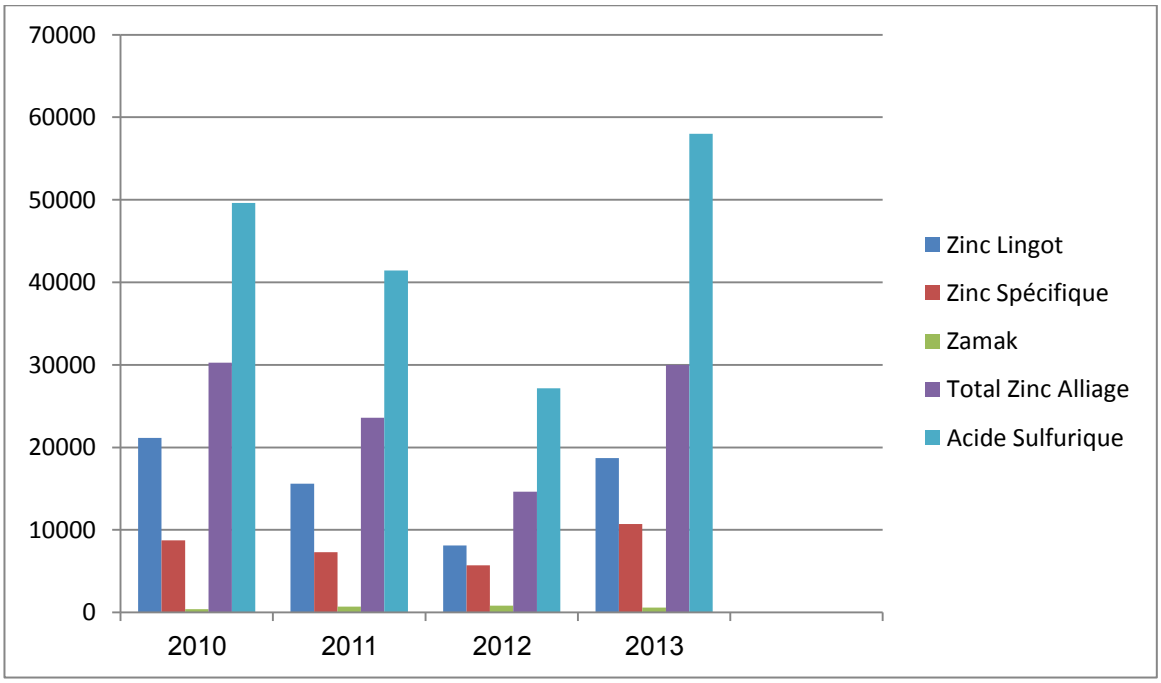
- إن دراسة عنصر الإنتاج تعتبر جد مهمة لمعرفة حالة المؤسسة المالية فانخفاض الإنتاج وارتفاع تكاليف التموين يعتبر مظهرا من مظاهر العجز المالي. و من أجل ذلك قمنا بإعداد جدول يبين الإنتاج السنوي في المؤسسة على مدار ثلاث سنوات.

جدول رقم 23:الإنتاج السنوي في مؤسسة الزنك لسنوات2010-2011-2013.

Principaux Produits	UM	Réalisation 2010	Réalisation 2011	Réalisation 2012	Objectif 2013
Zinc Lingot	T	21128	15611	8124	18700
Zinc Specifique	T	8727	7282	5700	10700
ZAMAK	T	389	686	801	600
Total Zinc Alliage	T	**30244**	**23579**	**14625**	**30000**
Acide Sulfurique	T	49611	41419	27143	58000
Cuivre Cathode	T	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

شكل رقم 14: يوضح الإنتاج السنوي لسنوات2010-2011-2012-2013



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

ما يلاحظ أن المؤسسة عاجزة عن الإنتاج بشكل وفير فلا يعقل أن تنتج في 2010 ما قيمته 30244 بينما في سنوات سابقة كانت تنتج أكثر من هذه القيمة (أدنى حد 36850) كما يلاحظ إنخفاض كبير في 2011 و 2012 على التوالي 23579 و 14625 و هذا راجع الى حملة الإضراب التي عرفها المصنع في هاته الفترة بالذات و التي أدت الى إنخفاض الإنتاج بهذا القدر مما تسبب في حدوث عجز لم يسبق له مثيل. أما في سنة 2013 فنلاحظ أن الإنتاج إرتفع الى 30000 نظرا للإستقرار الذي عرفه المصنع بعد تجديد مجلس الإدارة و لكن هذا لم يمنع من حدوث نتيجة سالبة قدرت ب 602 مليون دينار و هذا راجع لضعف الإنتاج مقارنة بحجم المصنع و عدد العمال و التكاليف الضخمة التي تنتج عن عملية الإنتاج و خاصة كلفة الكهرباء كما يعد اللاإستقرار الذي عرفه المصنع و كذلك تقاعد فئة العمال أصحاب الخبرة و تعويضها بفئة جديدة أقل خبرة و حنكة سببا مباشرا في ضعف العملية الإنتاجية إلا أنه و بدرجة أكبر يعتبر إهتراء العتاد الإنتاجي و الأعطال التي تشهدها الأليات الإنتاجية في كل مرة أكثر سبب أدى الي ضعف الإنتاج و بالتالي نقص المبيعات و هذا ما أدى بالإدارة الحالية لعقد إجتماعات طارئة للخروج بالمؤسسة الى بر الامان و لقد أسفرت هاته الإجتماعات الى عدة نقاط أهمها:

- الخروج بقرار الخزينة N°510/MF/DGT/11 في12 أكتوبر 2011 و قرار l'AGEX في 29 ديسمبر 2011 و المتعلق ب :

– الحصول على مبلغ بقيمة 1421 مليون دج من طرف الصندوق الوطني للإستثمار F.N.I فتحت مع بنك الخارجي الجزائري BEA يتم إستحقاقه في أجل 20 سنة و تاريخ أول دفعة بعد 10 سنوات من تاريخ الإتفاق بمعدل فائدة قدره 1.00 .

–إتفاقية قرض بمبلغ 948 مليون دج وقعت بين BEA و مؤسسة الزنك بتاريخ 2012/09/06 يتم إستحقاقه في أجل 15 سنة و تاريخ أول دفعة بعد 7 سنوات من تاريخ الإتفاق بمعدل فائدة قدره 3.50 .

و لقد وجهت هاته القروض للإستثمار على مستوى ورشة الإنتاج و لا تستطيع المؤسسة إنفاقها في أي مجال أخر من غير الإستثمار.

- إعادة تقييم الأصول الثابتة حيث أعطت الشركة الأم –Metanof– الضوء الأخضر للمؤسسة لدراسة إعادة تقييم الأصول الثابتة و المتمثلة في الأراضي و المباني ، و هاته

الدراسة تمت بواسطة –مقيم مؤهل– و لقد أسفرت إعادة التقييم بنتيجة إيجابية قدرت ب 919 450 701,81 د.ج و الذي تمت إضافتها الى الأموال الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم 24: يوضح النتيجة الجديدة الخاصة بالأموال الخاصة بعد إعادة التقييم.

Cptes	Libellé	Solde 31/12/2011	Solde 31/12/2012	Variation	Solde 31/12/2013
101	Capital émis	2 461 000 000	2 461 000 000	-	2 461 000 000
105	Ecart de réévaluation	-	919 450 702	919 450 702	919 450 702
106	Réserves	376 538 406	376 538 406	-	376 538 406
11	Report à Nouveau	-415 349 852	-1 541 355 616	-1 126 005 764	-2 201 000 000
12	Résultat de l'Exercice	-999 274 468	-614 147 492	385 126 976	-602 000 000
Total		1 422 914 086	1 601 486 000	178 571 914	953 989 108

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

هاته العملية سجلت في 12/31/ 2013 و كما رأينا فإنه عملية إعادة تقييم الأصول الثابتة بمبلغ 919 450 702 أعطت تحسنا في النتيجة كما هو مبين في الجدول بعجز ب 999 مليون دج سنة 2011 الى عجز ب614 مليون دج سنة 2012 و الى عجز ب 602 مليون سنة 2013 و لقد سجلت قيمة مضافة ب 178 571 914 دج

- و بما أن القرضين السابقين موجهين للإستثمار في ورشة الإنتاج فإنه كان يلزم على المؤسسة إيجاد قرض جديد لتغطية العجز الكبير في مؤسستها و لذلك قامت بإقتراض مبلغ 1063 مليون دج من طرف BEA بتاريخ2012/12/03 يتم إستحقاقه في أجل 10 سنة و تاريخ أول دفعة بعد 2 سنتين من تاريخ الإتفاق بمعدل فائدة قدره 6.50.

❖ **استنتاج**

إن الانخفاض الكبير في الإنتاج يؤثر سلبا على الوضعية المالية للمؤسسة و يعد عاملا أساسيا في النتيجة السلبية و الخسائر المالية التي لحقت بها و بالتالي فإن هذا يعبر على أن المؤسسة في وضعية جد حرجة و إن لم تعالجها في أقرب وقت فإن هذا سيؤدي الى العجز الحتمي لا محالة ، و بالفعل هو ما أدى بالمؤسسة الى الحصول على قرض بقيمة 1421 مليون دج من طرف الصندوق الوطني للإستثمار F.N.I و قرض بقيمة 948 مليون دج وقعت بين BEA و المؤسسة .

4.3.4. تحليل رقم الأعمال التفصيلي المؤسسة :

- بإعتبار أن رقم أعمال المؤسسة يحدد الوضعية المالية للمؤسسة و يعتبر عامل مهم في تحديد إن كانت المؤسسة تسير في الطريق الصحيح أو أنها متوجهة الى العجز المالي و بالتالي قمنا بتحليل رقم اعمال المؤسسة على مدار 5 سنوات إبتداءا من 2009 الى غاية 2013.

يتكون سوق المؤسسة من أربعة منتوجات رئيسية و هي : (الزنك،خلائط الزنك،حمض الكبريت،النحاس) حيث يساهم كل واحد في رقم الأعمال المؤسسة ، و لدينا المعطيات التفصيلية التي توضح مبيعات المؤسسة بالتفصيل في السوق الداخلي و الخارجي (الصادرات) خلال 5 سنوات على التوالي.

جدول رقم25 : رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2009

PRODUITS	UM	REALISATIONS (a)		
		QTE (1)	PRIX DE VENTE (2)	MONTANT KDA (3)
Zinc lingot	T	3 025,452	221 532,19	670 235
Zinc Pré Al et Pb (Jumbo)	T	2 298,700	172 087,27	395 577
Zinc Pré Al et Pb (Autres)	T	206,790	203 351,23	42 051
Zamak 5	T	285,972	206 104,09	58 940
Anodes zinc	T	4,736	239 231,42	1 133
Poudre de zinc	T	0,200	270 000,00	54
Total zinc	**T**	**5 821,850**	**200 621,80**	**1 167 990**
Acide Sulfurique	T	13 058,940	6 000,00	78 354
Cuivre cathodique	T	5,726	260 000,00	1 489
Eau distillée	L	126 920	0,80	102
Crasses de zinc	T	0,822	57 177,62	47
Total Marché National	-	-	-	**1 247 982**
Zinc lingot (PAMCO)	T	718,590	161 750 ,09	116 232
Zinc lingot (Glencore)	T	11 369,370	132 838,14	1 510 286
Zinc lingot (Atlas cit)	T	1 293,594	149 455,70	193 335
Zinc lingot	T	1 173,206	138 516,17	162 508
(Galvanizados Esp)	T	488,648	125 822,68	61 483
Zinc lingot (Maghreb steel)				
Total zinc lingot	T	15 043,408	135 863,10	2 043 844
Zinc AL	T	6 556,139	156 800,37	1 028 005
Total zinc	**T**	**21 599,547**	142 218,21	**3 071 849**
Cuivre cathodique	T	-	-	-
Acide sulfurique	T	36 851,296	5 439,56	200 455
Cément de cadmium	T	-	-	-
Cément de cuivre	T	772,374	40 740,60	31 467
TOTAL EXPORT	-	-	-	**3 303 771**
TOTAL CPTE 71	-	-	-	**4 551 753**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

جدول رقم26 : رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2010

PRODUITS	UM	REALISATIONS (a)		
		QTE (1)	PRIX DE VENTE (2)	MONTANT KDA (3)
Zinc lingot	T	4 349,153	182 155,24	792 221
Zinc Pré Al et Pb (Jumbo)	T	2 400,399	170 622,88	409 563
Zinc Pré Al et Pb (Autres)	T	1 080,738	172 798,59	186 750
Zamak 5	T	421,941	197 454,15	83 314
Anodes zinc	T	4,194	197 186,46	827
Poudre de zinc	T	-	-	-
Total zinc	**T**	**8 256,425**	**178 367,15**	**1 472 675**
Acide Sulfurique	T	21 527,710	6 656,86	143 370
Eau distillée	L	16 120,000	1,92	31
Crasses de zinc	T	-	-	-
Cuivre cathodique	T	0,602	496 677,74	299
Cadmium baguettes	T	-	-	-
Total Marché National	-	-	-	**1 616 312**
Zinc lingot (PAMCO)	T	-	-	-
Zinc lingot (Glencore)	T	15 264,856	166 489,42	2 541 437
Zinc lingot (Atlas cit Maroc)	T	451,976	155 025,93	70 068
Zinc lingot (CMM USA)	T	123,433	126 270,93	15 586
Zinc lingot (MAGHREB	T	678,415	154 218,29	104 624
STEEL)	T	-	-	-
Zinc lingot (GALVANISADOS)				
Total zinc lingot	T	16 518,680	165 371,26	2 731 715
Zinc AL	T	5 264,100	165 759,01	872 572
Total zinc	**T**	**21 782,780**	**165 464,97**	**3 604 287**
Cuivre cathodique	T	-	-	-
Acide sulfurique	T	39 474,930	315,90	12 470
Crasses de zinc	T	603,111	51 612,39	31 128
Cément de cuivre	T	597,388	97 655,13	58 338
Crasses de Pb Ag	T	461,941	140 368,58	64 842,000
TOTAL EXPORT	-	-	-	**3 771 065**
TOTAL CPTE 71	-	-	-	**5 387 377**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

جدول رقم27 : رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2011

PRODUITS	UM	REALISATIONS (a)		
		QTE (1)	PRIX DE VENTE (2)	MONTANT KDA (3)
Zinc lingot	T	4 686,066	190 885,28	894 501
Zinc Pré Al et Pb (Jumbo)	T	2 214,059	172 108,33	381 058
Zinc Pré Al et Pb (Autres)	T	1 037,998	192 887,65	200 217
Zamak 5	T	680,449	210 001,04	142 895
Anodes zinc	T	4,186	210 224,56	880
Poudre de zinc	T	0,205	209 756,10	43
Total zinc	T	8 622,963	187 823,37	1 619 594
Acide Sulfurique	T	28 397,148	6 443,78	182 985
Eau distillée	L	16 600,000	3,86	64
Crasses de zinc	T	-	-	-
Cuivre cathodique	T	20,603	500 024,27	10 302
Déchets cuivre cathode	T	34,760	300 000,00	10 428
Total Marché National	-	-	-	1 823 373
Zinc lingot (PAMCO)	T	-	-	-
Zinc lingot (Glencore)	T	9 462,680	148 466,71	1 404 893
Zinc lingot (Atlas city Maroc)	T	621,356	161 223,20	100 177
Zinc lingot (Broville)	T	869,295	130 007,65	113 015
Zinc lingot (ALAMIA)	T	20,396	181 947,44	3 711
Zinc lingot (GALVANISADOS)	T	414,236	163 421,22	67 695
Total zinc lingot	T	11 387,963	148 357,61	1 689 491
Zinc AL	T	3 921,142	169 254,01	663 669
Total zinc	**T**	**15 309,105**	**153 709,83**	**2 353 160**
Cuivre cathodique	T	-	-	-
Acide sulfurique	T	9 656,910	2 854,95	27 570
Crasses de zinc	T	1 416,688	49 517,61	70 151
Cément de cuivre	T	308,349	113 433,16	34 977
Crasses de Pb Ag	T	-	#DIV/0 !	-
TOTAL EXPORT	-	-	-	**2 485 858**
TOTAL CPTE 71	-	-	-	**4 309 231**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

جدول رقم28 : رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2012

Réalisations				Cumul C.A A fini 2012	
	Produit	QTE (TM)	Montant	QTE (TM)	Montant (KDA)
Marche National	Acide Sulfurique 96°-98°	2 853. 380	25 063	28 496.132	238 508
	Cuivre Cathodes	0.000	0	0.526	266
	Eau Distillee	1080.000	5	3120.000	16
	Zinc Electrolytique	564 495	112 564	5016.015	947 935
	Zinc Prealumine Preplombe 01 T	21.260	4 465	128.942	25 818
	Alliage Zinc Preal 1 TM	82.513	17 328	264.243	49 720
	Anodes En Zinc	0.000	0	1.672	351
	Zinc Prealumine Preblombe 2T	199.760	32730	2 548.138	408 346
	Zamak 5	152.673	32 061	721.736	151 565
	Total Marché National	-	224 217	-	1 822 525
Export TAF Export Cash	Zinc Electrolytique 99.99%	0.000	0	1 707.200	3 682 473
	Acide Sulfurique 96° 98°	0.000	0	3 011.988	210 839
	Zinc Electrolytique 99.99%	0.000	0	3 052.076	6 179 497
	Zinc Electrolytique 99%	175.212	284 593	1 220.692	1 939 218
	Alliage De Zinc Al	0.000	0	3 052.076	6 179 497
	Total Export (USD)	-	284 593	-	12 618 171
	Total Export (kda)	-	22 230	-	953 903
	Total C.A (KDA)	-	246 447	-	2 776 428

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

جدول رقم 29: رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2013

Réalisations				Cumul C.A A fini 2013	
	Produit	QTE (TM)	Montant	QTE (TM)	Montant (KDA)
Marche National	Acide Sulfurique 96°-98°	2 412.000	21 260	26 421.568	233 645
	Crasses De Zinc	0.000	0	23.820	1 191
	Eau Distillee	0.000	0	980.000	5
	Poudre De Zinc	0.000	0	1.100	231
	Zinc Electrolytique	669 597	134 077	4 651 400	931 433
	Zinc Prealumine Preplombe 01 T	40.613	8 529	163.531	34 342
	Alliage Zinc Preal 1 TM	299.130	53 843	982.117	197 271
	Anodes En Zinc	0.221	17	2.714	570
	Zinc Prealumine Preblombe 2T	0.000	0	1 790.553	293 046
	Zamak 5	55.921	11 743	654.006	133 407
	Total Marché National	-	229 499	-	1 823 141
Export TAF Export Cash	Zinc Electrolytique 99.99%	603 118	1 301 010	603 118	1 301 010
	Crasses de Zinc	278.599	157 464	2 054.732	1 388 301
	Zinc Electrolytique 99.99%	0.000	0	432.858	907 215
	Zinc Electrolytique 99%	0.000	0	743.389	1 124 557
	Alliage De Zinc Al	750.796	1 525 112	2 661.599	5 389 052
	Total Export (USD)	-	2 983 586	-	10 030 135
	Total Export (kda)	-	224 072	-	781 213
	Total C.A (KDA)	-	453 571	-	2 606 354

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

تتعامل مؤسسة ALZINC مع شركات وطنية ، إضافة إلى مساهمتها في السوق الخارجية، فهي تقوم ببيع دوما ما تنتجه مباشرة، فهي لا تعتمد على تخزين المنتج النهائي بحيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن رقم أعمال المؤسسة لسنة 2009 كان 4551753 ثم ارتفع إلى 5387377 سنة 2010 و في سنة 2011 إنخفض الى 4309231 ثم إنخفض سنة 2012 الى 2776428 و يعتبر هذا الأخير إنخفاض رهيب مقارنة بالسنوات السابقة ليتلوها سنة 2013 تقريبا نفس المبلغ من المبيعات حيث قدر ب 2606354دج.

❖ **استنتاج**

من يتتبع البيانات الموجودة أعلاه يلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة في إنخفاض شديد مقارنة مع السنوات السابقة و هذا الأمر لا يعتبر في صالح المؤسسة و بالتالي فإننا نستنتج أن المؤسسة في وضعية مالية سيئة لذلك يجي عليها تسريع عجلة الإنتاج و المبيعات و إيجاد حلول بديلة لتضخيم رقم الأعمال و تحسين وضعية المؤسسة.

5.3.4.تحليل المبيعات السنوية:

- بإعتبار المبيعات عامل جد مهم في تحديد وضعية المؤسسة قمنا بدراسة حركة المبيعات في المؤسسة و تحليلها لأن تباطؤ حركة المبيعات وانخفاض القدرة التسويقية ،والتصريفية للمؤسسة تعتبر مظهرا من مظاهر العجز المالي كما درسناه في الفصل النظري (الفصل الثاني) .

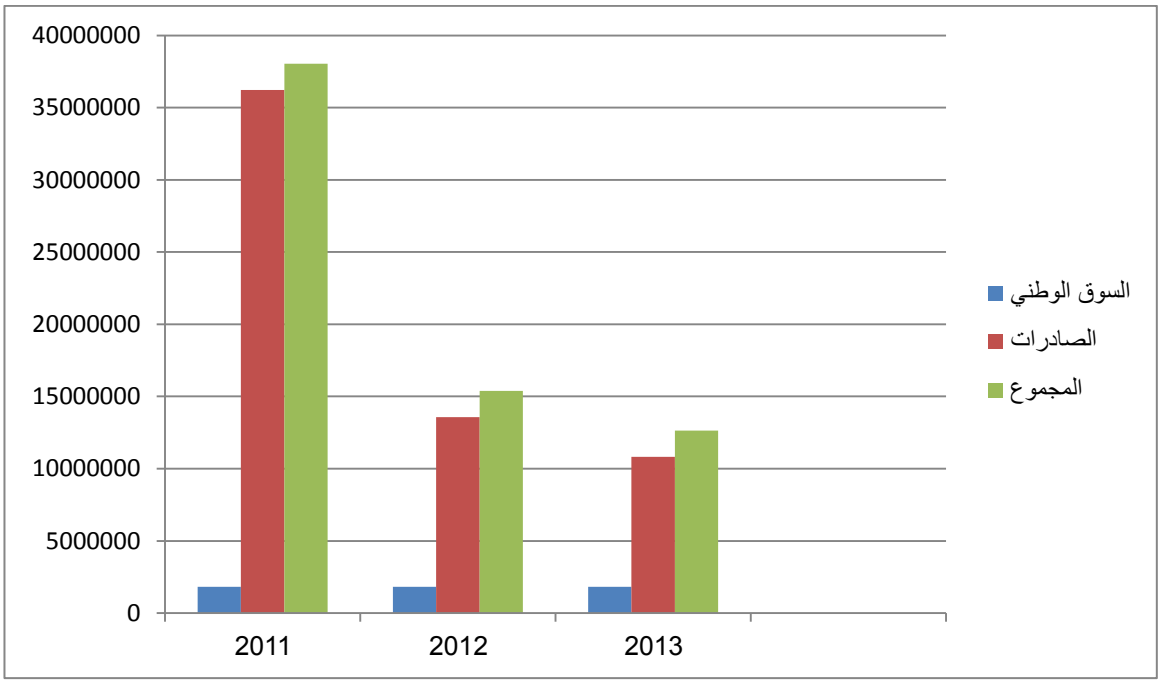
جدول رقم 30: مبيعات المنتجات الكاملة في مؤسسة الزنك –الوحدة: مليون دينار–

المبيعات	2011	2012	2013
السوق الوطني	1 816 227	1 822 525	1 823 141
الصادرات	36 212 888	13 572 074	10 811 348
المجموع	38 029 115	15 394 599	12 634 489

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

شكل رقم 15: يوضح مبيعات المنتجات الكاملة في مؤسسة الزنك

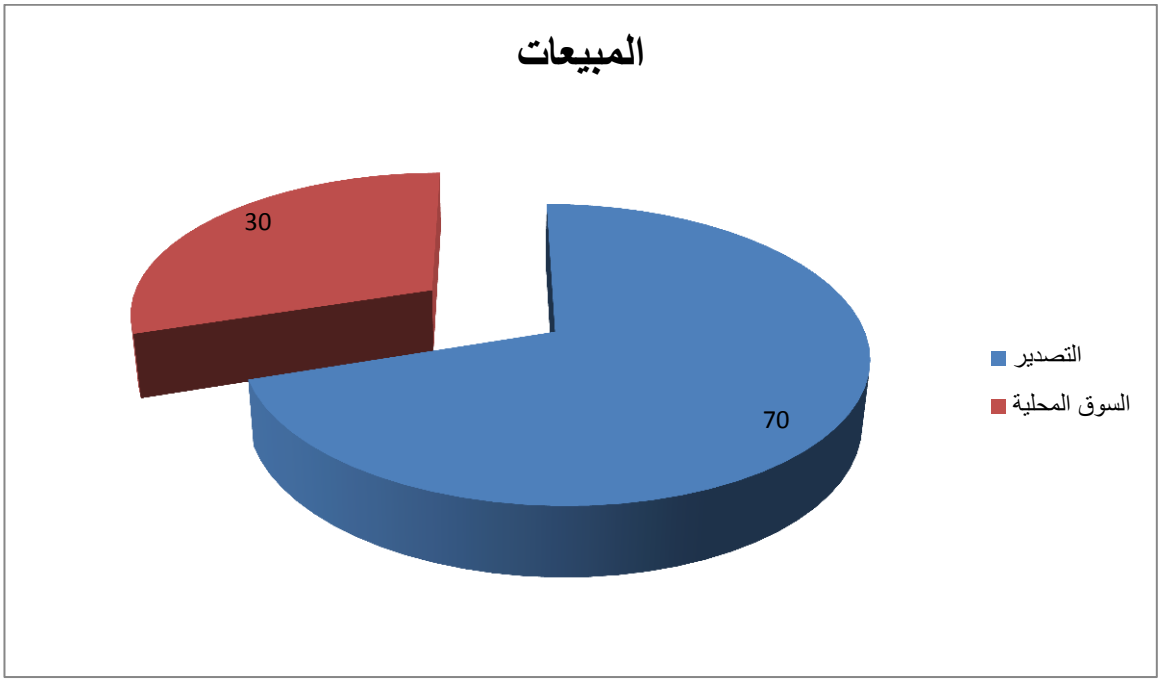
-الوحدة: مليون دينار-



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

من خلال الشكل السابق يظهر إنخفاض مستمر لكل من رقم أعمال المؤسسة ككل و رقم أعمال الصادرات لكن بصورة بطيئة و منتظمة و يرجع ذلك لضعف درجة النمو الذي تشهده المؤسسة، و عدم ثبات إستقرار الأسواق المستهدفة ، و لكم هناك علاقة كبيرة بين كلا من الصادرات و رقم الأعمال الكلي حيث تبلغ الصادرات ما قيمته 70% من إجمالي المبيعات كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 16: مبيعات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة.

من خلال الشكل أعلاه نرى ان المؤسسة أغلب مبيعاتها موجهة للتصدير حيث بلغت النسبة 70% مقارنة بالسوق المحلية 30% و هذا راجع بالدرجة الأولى الى تعاملها مع الشريك "كلانكور" حيث تتم المعاملة معه بالطريقة التالية :

* يقوم "كلانكور" بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مادة أولية فتقوم المؤسسة بإنتاج الزنك و مشتقاته و من ثم تقوم بدفع ما عليها من دين إتجاه هذا المورد بتصدير كمية متفق عليها مما تنتجه الى هذا الشريك، بمعنى أخر تتعامل المؤسسة بمبدأ المبادلة (مبادلة المادة الاولية بالإنتاج . قيمة من المادة الأولية مقابل قيمة من الإنتاج).

و بالرجوع الى تحليل المبيعات فإن المؤسسة تبيع كل ما تنتج و ترتبط المبيعات إرتباطا وثيقا بما تنتجه المؤسسة فالشيء الملاحظ أن مبيعات السنوات 2011-2012-2013 ترتبط طرديا بإنتاج هاته السنوات، ففي سنة 2011 كان الإنتاج 23 579 و بلغت المبيعات الإجمالية 38 029 115 أما في سنة 2012 فيلاحظ إنخفاض كبير في المبيعات نظرا للإنخفاض في الإنتاج فالعلاقة طردية كذلك و من تم إنخفض الإنتاج الى 14 625 فتبعه إنخفاض في إجمالي المبيعات قدره 15 349 599 و هذا راجع للظروف التي عاشتها المؤسسة من

إضرابات و تطورات داخل المؤسسة و تبعه نفس الإنخفاض في سنة 2013 نظرا للعديد من العوامل سنذكرها لاحقا.

❖ **استنتاج**

إن الإنخفاض الكبير للمبيعات أدى الى نقص في المداخيل و بالتالي أدى الى حدوث نتيجة سالبة على مدار الثلاث سنوات الأخيرة ، و لكن لا يمكن القول أن المؤسسة ليس بإمكانها تسويق منتجاتها لأنها تبيع كل ما تنتجه و بالتالي فالمشكلة لا تتعلق بالمبيعات بل بالإنتاج ، و على ضوء دراساتنا السابقة فإنه يتوجب على المؤسسة معرفة أساليب جديدة لتسويق منتجاتها في وقت يكون فيه السعر جد مرتفع و ذلك لتعويض النقص في الإنتاج .

6.3.4.تحليل كلفة الإنتاج و سعر البيع:

- إن لإرتفاع التكاليف و مصاريف الإنتاج دور جد مهم في تحديد نتيجة المؤسسة فعلى ضوء دراستنا النظرية لموضوع العجز المالي (الفصل الثاني) فإن ارتفاع نسبة المصاريف والتكاليف الثابتة إلى إجمالي النشاط، وبصفة خاصة بالنسبة لرقم الأعمال المحقق بالفترات السابقة يعد مظهرا من مظاهر العجز المالي و لذلك قمنا بتحليل التكاليف المباشرة على الإنتاج و مقارنتها مع سعر البيع.

الجدول التالي يبين التكاليف المباشرة على الإنتاج و مقارنتها مع سعر البيع في سنة 2013

جدول رقم31 : الكلفة المباشرة على الإنتاج و سعر البيع في 2013

Produit	UM	Cout de produit unitaire			Prix de vente Unitaire H.T (DA)
		Standard (DA)	Prévu (Da)	Réel (DA)	
Zinc Lingot	DA/T	159 440,43	157 449,14	211 921,78	170 730,88
Zinc Spécifique	DA/T	164 223,38	158 142,68	213 204,48	160 564,72
Zamak 5	DA/T	17 2195,67	157 171,18	209 820,97	210 000,00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

- Cout Direct : Tient compte uniquement de ce qui concoure directement à la production

- Standard : Cout Moyen (5 ans) de production

- Réel : cout réel réalisé au cours de l'exercice

- Prix de Vente : Hors Taxes

إن المتتبع للتكاليف الناتجة عن العملية الإنتاجية يرى أن سعر تكلفة الطن الواحد من منتوج Zinc Lingot قدرت في سنة 2013 ب 211 921.78 دج و هي تكلفة مرتفع جدا حيث نلاحظ أن سعر البيع بلغ 170 730.88 دج أي خسارة ب 41190.9 دج في الطن الواحد و هذا راجع الى سوء تقدير الكلفة من طرف المنتجين ، نقص الخبرة نظرا لإحالة الفئة صاحبة الخبرة للتقاعد بالإضافة الى أن سعر البيع محدد في بورصة لندن كما أن الإرتفاع الكبير لفاتورة الكهرباء و التعطل المتكرر للآلات يعد سببا مباشرا للارتفاع التكلفة . كما ينطبق نفس التحليل علىZinc Spécifique بتكلفة إنتاج تقدر ب 213 204.48 دج و سعر بيع 160 564.72 دج للطن الواحد أي خسارة تقدر ب 52639.76 دج و هي خسارة جد مرتفعة و مكلفة للمؤسسة. أما منتوج Zamak5 فلم يشهد خسارة في البيع حيث كلف إنتاجه مبلغ 209 820.97 دج و تم بيعه بمبلغ210000.00 دج للطن أي ربح ب 179.03 دج في الطن الواحد . و الشيء الملاحظ أن تكاليف الإنتاج مرتفعة جدا مقارنة بسعر البيع و هو ما يفرض على المؤسسة خسارة في البيع و بالتالي كل هاته الأمور تعتبر مظهرا من مظاهر العجز المالي التي تؤدي بالمؤسسة الى الوضعية الحرجة .

و للتوضيح أكثر الوضعية المالية الحرجة التي تعيشها المؤسسة في الثلاث سنوات الأخيرة قمنا بإعداد جدول يبين تطور التكاليف المباشرة على الإنتاج و السعر البيع للطن الواحد.

جدول رقم32 :تطوير تكاليف الإنتاج المباشرة وأسعار البيع في سنوات 2011-2012-2013

Principaux Produits	2011		2012		2013	
	Cout de Prod.REEL	Prix de Vente (HT)	Cout de Prod.REEL	Prix de Vente (HT)	Cout de Prod.REEL	Prix de Vente (HT)
Zinc Lingot	167 767,54	168 874,97	172 103,99	159 875,48	211 921,78	170 730,88
Zinc Spécifique	168 542,40	167 964,00	172 420,58	173 554,84	213 204,48	160 564,72
Zamak 5	169 913,51	197 454,15	171 844,98	210 000,00	209 820,97	210 000,00
Acide Sulfurique	2496,65	2553,61	2035,06	5532,70	4626,80	8079,60

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات المؤسسة

على مدار ثلاث سنوات 2011-2012-2013 الشيء الملاحظ أن المؤسسة تتحمل تكاليف جد باهظة مقارنة بسعر البيع و هذا راجع الى العوامل السابقة الذكر ف المتتبع لمسار المؤسسة على مدار ثلاث سنوات أنها لا تحقق الأرباح إلا في منتوجين و هما Zamak5 و Acide Sulfurique أما في بقية المنتوجات فيلاحظ تفاوت في الخسارة و الربح و بدرجة أكبر الخسارة ففي سنة 2011 يلاحظ إنخفاض في البيع مقارنة بإرتفاع في التكلفة ما معناه خسارة . كما شهدت سنة 2012 تحسن في منتوج Zinc Spécifique بتكلفة إنتاج قدرت ب 172 420.58دج و سعر بيع قدر ب 173 554.84 دج للطن الواحد ما معناه ربح في البيع ب 1134.26 دج فيما عرف منتوج Zinc Lingot خسارة مكلفة. و أما في سنة 2013 فيلاحظ إرتفاع كبير في الإنتاج لم يسبق له مثيل قابله إنخفاض كبير في سعر البيع مما أدى بالمؤسسة الى تكبد خسائر جد كبيرة مما أدى الى نتيجة سلبية في الميزانية العامة .

❖ **استنتاج**

إن الشيء الملاحظ هو الإرتفاع الباهظ جدا للتكلفة الإنتاج فمن الغير المعقول أن تبلغ سعر التكلفة قيمة أكبر من سعر بيعها ،فهذا الأمر أدى بصفة مباشرة الى حدوث نتيجة سلبية و عدم تحقيق المؤسسة للأرباح و بالتالي فإنه يمهد لمرحلة العجز المالي في المؤسسة.

7.3.4.تحليل أسباب العجز المالي و الحلول المقترحة في المؤسسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل مؤسسة Alzinc اتضحت لنا مجموعة من المشاكل التي تواجهها المؤسسة و التي تهدد كيانها الاقتصادي فالمؤسسة و بالرغم أنها الوحيدة في العالم العربي و الثانية على المستوى الإفريقي إلا أنها لم تستطع تحقيق الأرباح على مدار 6 سنوات متتالية و هذا يعبر عن الحالة المالية السيئة التي تعيشها المؤسسة فمن خلال التحليل المالي للمؤسسة خرجنا بالعديد من **الاستنتاجات:**

- إن المؤسسة تعاني من ارتفاع كبير في قيمة ديونها و هو ما يؤكد الوضعية الصعبة التي تعيشها.
- المردودية، هامش الربح ورأس المال العامل، غير كافية و هو ما جعل المؤسسة تتخبط في نفس الدوامة من النتائج السلبية التي تؤثر سلبا على المؤسسة.
- النتيجة المالية سالبة على مدى عدة دورات استغلال ، منذ 2008 الى يومنا هذا المؤسسة لم تحقق أي ربح و هذا يشكل خطر مالي كبير على المؤسسة و على دورة حياتها.
- الإنتاج غير كافي و لا يلبي الطلبات و بالتالي المؤسسة دائما في حالة الطلب أكبر من العرض و هذا هو الأمر الذي خفض بشكل رهيب من جهة الأصول و بالتالي حصول نتيجة سالبة.
- الإرتفاع الكبير في تكاليف الإنتاج نظرا للتكاليف الباهضة للمادة الأولية و كذلك الإعتماد على الكهرباء في تحليل الزنك و بالتالي إرتفاع فاتورته .
- إنخفاض سعر البيع لأنه يخضع لسعر السوق و كذلك يتحدد وفق سعر البورصة
- (بورصة لندن)
- إنخفاض المبيعات نظرا لإنخفاض الإنتاج فالعلاقة طردية بين الإنتاج و المبيعات بإعتبار أن المؤسسة تبيع كل ما تنتجه.
- وجود مورد وحيد للمادة الأولية " كلانكور" و هو ما يجعل المؤسسة تشتري المادة الأولية بأي ثمن.
- إنخفاض قدرة المؤسسة على الإقتراض من الخارج و ذلك يرجع للنتيجة السلبية المتتالية التي حققت على مدار سنوات.

- انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول، ويرجع هذا إلى تراجع حجم وقيمة المستلزمات نظرا لتوقف جانب كبير من خطوط الانتاج عن العمل.
- تدهور نسبة السيولة سواء في الخزينة أو لدى البنوك بالنسبة إلى إجمالي رأس المال العامل.
- ارتفاع في نسبة التزامات المؤسسة قصيرة الأجل ،خاصة بالنسبة للموردين والبنوك و أجور العمال،حيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى الحصول على تسهيلات إئتمانية لتغطية عجزالسيولة لديها.
- الخسائر المختلفة الناجمة عن سوء الإدارة وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- انخفاض معدل دوران المخزون سواء من الإنتاج تام الصنع أومن المواد الخام ،وهو أمر ناجم عن ازدياد تعطل خطوط الإنتاج وتوقف جزء كبير منها عن العمل .
- تغير مجلس الإدارة و إحالة فئة العمال أصحاب الخبرة الى التقاعد مع عدم التنسيق مع فئة العمال التي عوضتهم في ورشة الإنتاج ، أدى الى نقص الإنتاج و وبالتالي المبيعات.

❖ **خلاصة التحليل:**

بعد القيام بدراسة معمقة لمؤسسة الزنك و تحليلنا لكل من الميزانية المحاسبية المفصلة على مدار ثلاث سنوات متتالية و كذلك تحليلنا للنتيجة المالية المحصلة في كل سنة و تحليلنا للإنتاج السنوي و رقم الاعمال التفصيلي و كذلك المبيعات السنوية و تحليل كلفة الإنتاج و سعر البيع و تحليل مختلف النسب المالية الموجودة في الميزانية خرجنا بقرار أن كل النتائج والاستنتاجات المستخلصة قادتنا للقول من خلال دراستنا النظرية لموضوع العجز المالي (الفصل الثاني) أن المؤسسة تسير في طريق العجز المالي و ذلك لأن مجمل **الاستنتاجات** اعتبرت من مظاهر العجز المالي[1] و بالتالي فإن المؤسسة تسير في:

- **المرحلة الثالثة من مرحلة العجز المالي و التي عرفها" Argenti John"**

بمرحلة مظاهر الإنهيار و هي المرحلة التي قد بدأت فيها المؤسسة بالسير في

[1] للمزيد من المعلومات أنظر الجهة النظرية الفصل الثاني ص 69-70.

طريق الانهيار Collapse ، و تكون أعراض الوصول إلى العجز المالي قد بدأت بالظهور بشكل واضح و متزايد، و تشير الدلائل و المؤشرات المالية في هذه المرحلة إلى انه هناك سنة أو سنتين على الأكثر تفصلان بين المؤسسة و بين حالة العجز المالي.

و حسب الباحث "محمد الخيضري" فإنه لخص هاته الاستنتاجات و النتائج في أن المؤسسة تسير وفقه في مرحلتين :

- **المرحلة الثالثة– مرحلة استمرار العجز والتهوين من خطورته:** و هي المرحلة التي تزداد فيها الخطورة في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهل هذا الخطر ، بل قد تستمر في سياساتها الانفاقية غير المخططة، و هنا تبدأ الخسائر بالظهور و التراكم. و هذا واضح جليا في النتيجة المالية السلبية و الديون المتراكمة منذ 2008 الى غاية 2014.
- **المرحلة الرابعة التعايش مع العجز:** و التي تعتبر اخطر المراحل ، حيث تصبح حالة التعثر المالي هذه حالة اعتيادية يومية، تتوقف فيها الاستثمارات الجديدة و يتم إغلاق الخطوط الإنتاجية التي تتعرض لأعطال كبيرة تعجز المؤسسة عن صيانتها كما تبدأ اليد العاملة فيها بالتحول إلى مؤسسات أخرى بديلة، أي أن المؤسسة قد اقتربت من نهايتها. و هو ما يتضح جليا من خلال الأعطال التي تصيب آلات الإنتاج و التي تبقي المؤسسة مكتوفة الأيدي لا تستطيع تجديد عتاد الإنتاج نظرا لنقص السيولة و تراكم الديون.

خلاصة الفصل الرابع :

يمر مصنع الزنك لمدينة الغزوات بساحل أقصى الغرب الجزائري بأزمة حادة نتيجة العجز الذي يتخبط فيه، برغم أن مداخيله السنوية تقدر بنحو 23 مليون أورو، هي ناتج صادراته نحو دول أوروبية في مقدمتها إيطاليا.

ويرى بعض المراقبين لمسار الوضعية المالية لهذا المصنع، أن مستقبل أزيد من 495 عامل يتجه نحو المجهول نظرا للنفقات العالية التي يدفعها المصنع، خصوصا أزمة فواتير الكهرباء التي لا تقل عن 3 مليار سنتيم لكل فصل.

ويقترح القائمون على المصنع، البحث عن شراكة أجنبية تتكفّل بإيجاد صيغة جديدة لتشغيل العتاد والآلات بمصادر بديلة كالطاقة الشمسية أو تغيير العتاد بما يسمح بتقليص فاتورة الكهرباء، التي تتجاوز 12 مليار سنويا، وهي حالة فريدة من نوعها تقارب فيها نفقات الطاقة الكتلة الفصلية لأجور العمال والموظفين.

ومن جانب آخر، فإن أزمات مصنع الزنك الذي يعتبر مصدرا لتشغيل اليد العاملة بشمال تلمسان لا تتوقف عند مخاطر العجز المالي وما يهدد مستقبل العمال، بل أن مشاكل البيئة لازالت مطروحة بالنسبة للسكان الذين يرون أن إجراءات المحافظة على البيئة لازالت بحاجة للكثير من الفعالية .

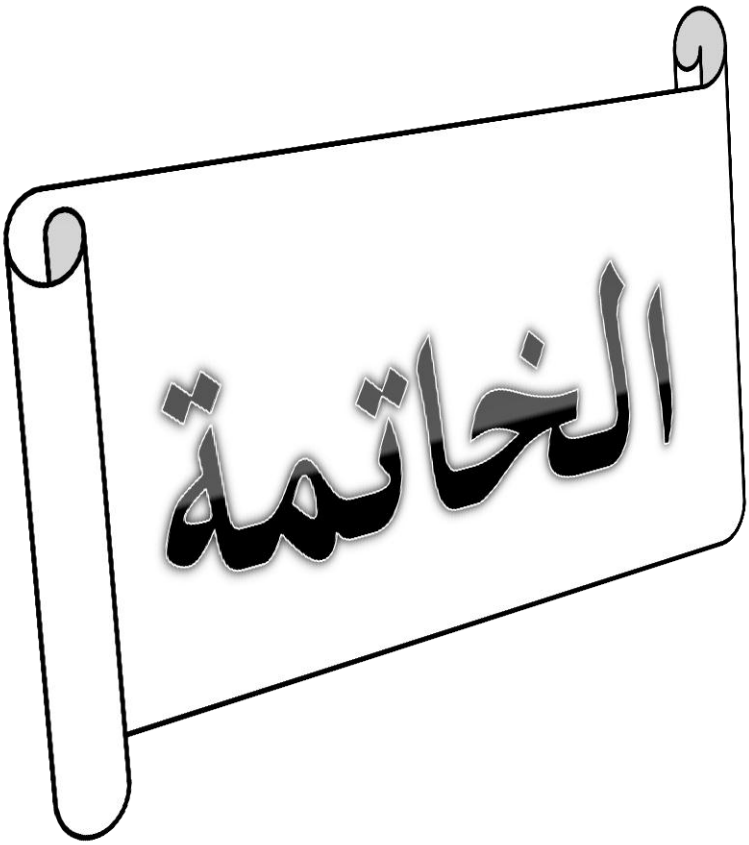
وهكذا، فإن المداخيل من الملايين بالعملة الصعبة لم تنقذ هذا المصنع من مخاطر العجز، حيث يعتبر من بين المصانع القليلة بالغرب الجزائري التي نجت من مقصلة الخوصصة خلال منتصف التسعينيات.

كما يعتبر القائمون على هذا المصنع إهتراء ورشة الإنتاج و الأعطال الكبيرة التي توقف العملية الإنتاجية و بالتالي نقص الإنتاج السبب المباشر للعجز الحاصل في الميزانية مما أدى

الى إعادة الأمل بأن تجديد ورشة الإنتاج سيسمح للمؤسسة بإعادة هيبتها و تحقيق الأرباح و بالتالي الخروج من دائرة العجز المالي.

كما أن الأمر الذي يدعو الى التفاؤل في هاته المؤسسة و إمكانية نجاتها من مقصلة الإفلاس و التصفية هو الإجراء العاجل الذي قام به مجلس الإدارة و الذي تم بموجبه الحصول على قرض استثماري كبير موجه خصيصا لتجديد ورشة الإنتاج الذي يعتبرها القائمون على المصنع العامل الأساسي في تقليص الأرباح وتحقيق الخسائر المتتالية .
كما أن المؤسسة رغبة في التطوير و تنمية سياستها المالية قامن بتسطير مجموعة من الأهداف و العمل على تحقيقها للخروج من دائرة العجز و تتمثل هاته الآفاق فيما يلي:

- تحقيق النمو الإقتصادي: من خلال الرفع من رقم أعمالها الى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية لإستغلال قدراتها الإنتاجية،و التوزيعية و الترويجية.
- التطوير: مسايرة لمرحلة التحول الجدري التي يشهدها المحيط، و التي من شأنها دفع المؤسسة لبذل قصارى جهدها للتكيف مع التطورات العالمية.
- التوسع: بإستغلال جميع إمكانياتها و تحسينها و تطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق الدولية.
- المكانة : الإعتماد على مبدأ المنافسة ، و التكيف مع متطلبات السوق من شأنه إكتساب المؤسسة مكانة تنافسية بين المؤسسات المنافسة.
- القيام بشراكة تجارية و صناعية مع أكبر المؤسسات الصناعية من أجل تجديد منشأتها الصناعية و الرفع من مستوى منتوجتها.
- إستثمار مبالغ مالية لتجديد أليات الإنتاج الحالية حتى تتمكن من رفع الطاقة الإنتاجية و بالتالي رفع رقم الأعمال.
- إيجاد طرق بديلة لتحليل الزنك من غير الكهرباء لأن هذا الأخير تكلفته غالية.


الخاتمة

الخاتمة :

إن الناظر والمحلل للاقتصاد الوطني يلاحظ أنه مر بفترات مختلفة ومتعددة، كل فترة زمنية تجدها مصاحبة لظروف سياسية مختلفة ومتعددة هي أيضا. فكانت أولى فتراته قد بدأت قبل الاستقلال، وما كان يوجد من استثمارات أجنبية في ميادين معينة.

وقد تميزت مرحلة الاستقلال بالتواصل في المشاريع الاستثمارية رغم الإختلالات الكبيرة التي شهدها الاقتصاد الوطني من جراء شغور المناصب التي كان يديرها المعمرون، مما أدى إلى اعتماد طريقة تسيير محددة ألا وهي مرحلة التسيير الذاتي، فقد كانت هذه الخطوة أولى مراحل التسيير الجزائري.

وما يشار إليه هو ذلك التوجه السياسي الذي انتهجته الجزائر، فقد كان محور التوجه إلى الاشتراكية وبذلك فإن اتخاذ ذلك التوجه كمرجع ألزم على القائمين الأخذ بتوجهاته، فاعتمدت الجزائر على التخطيط المركزي وما صاحب ذلك من إنشاء الصناعات الثقيلة. كما اختارت المؤسسة العمومية كأداة لتنفيذ هذا النموذج، آملة أن تحقق هذه المؤسسات مجموعة من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، كتطوير القطاعات الاستيراتيجية، زيادة قوة شرائح السكان الضعيفة اقتصاديا، و القضاء على البطالة.

وباعتبار المؤسسة العمومية جزء من هذا المحيط فقد خضعت للتخطيط المركزي الموجه، وبذلك ولمدة طويلة وجدت المؤسسات العمومية الاقتصادية تحت أوامر المركز، فقد كان إنشاء المؤسسات مركزيا، وتوزيعها الجغرافي مخطط، وأهدافها محددة من قبل الجهات المركزية ووسائلها الإنتاجية من عتاد وآلات مبرمج شراؤها من قبل السلطات الوصية، حتى وصلت في كثير من الأحيان إلى بعض المؤسسات قد تحصلت على العتاد لم تستعمله يوما في دورتها الإنتاجية، لأنه لم يكن يتناسب مع طبيعتها الاقتصادية.

ومن جهة أخرى ولفترة طويلة لم تكن الجدوى الاقتصادية والمالية من أولويات المؤسسة العمومية، بل كانت الأهداف الاجتماعية لها مكانة عالية في المؤسسة العمومية لجميع تكاليف المؤسسات (التمويل كان متوفرا من عائدات النفط).

وقد تواصلت هذه المرحلة إلى نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات رغم محاولات الإصلاح التي حاول القائمون على الاقتصاد الوطني إدخالها (التسيير الذاتي –المؤسسات الوطنية –الشركات الوطنية) إلا أن ثغرات التخطيط المركزي بدأت تظهر على جميع المستويات إذ استمر عمر المؤسسات يكبر، بسبب عدم اعتمادها على مفهوم الربحية، وبسبب عدم استعمال المؤسسات لكامل طاقاتها نظرا لحجمها الكبير.

هذه الوضعية ألزمت القائمين بأمور الدولة إدخال إصلاحات أكثر صرامة من الأولى وهي إعادة الهيكلة العضوية وبتقسيم وتجزئة المؤسسات إلى وحدات أقل حجما، وإعادة الهيكلة المالية، ثم تلت ذلك مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية التي تزامنت مع أزمة النفط وهبوط أسعاره.

وفي مرحلة متقدمة حلت صناديق المساهمة التي اعتبرت بيروقراطية من نوع آخر واستبدلت بالشركات القابضة المتمثلة في المجمعات.

غير أن العجز المستمر للمؤسسات ألزم الدولة اللجوء إلى المنظمات المالية العالمية مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، هذه المنظمات تشترط من ضمن ما تشترطه إعادة النظر في السياسة الاقتصادية المنتهجة، مثل مخطط التصحيح الذي يجب أن يراعي فيه ظروف ونوعية نشاط كل مؤسسة وتهيئة محيطها لمعرفة وتشخيص نقاط الضعف والقوة للمؤسسات من دون أن ننسى فتح الأسواق أمام الخواص بصورة أكبر، تماشيا مع المتغيرات العالمية, ذلك كله من أجل إيصال المؤسسات عن طريق سياسات الإصلاح للوصول إلى الفعالية والأداء المتقن.

وبذلك كانت سياسة التغيير ضرورة داخلية فرضها واقع المؤسسات العمومية التي عانت كثيرا، وأثرت سلبا على الاقتصاد ككل وعلى الخزينة العمومية، وحتمية خارجية اشترطتها المنظمات المالية العالمية من أجل الحصول على قروض وأموال.

و في هذا الإطار حاولت الحكومة الجزائرية إصلاح مسار المؤسسة العمومية الاقتصادية، والقضاء على عجزها، من خلال برامج مختلفة، تمثل أهمها في عملية التطهير المالي التي تدخل ضمن البرنامج المسطر لاستقلالية المؤسسات العمومية، إذ يعتبر التطهير المالي عملية القضاء على العجز المالي وعلى مديونية المؤسسات العمومية تجاه البنوك التجارية و الخزينة العمومية، ليصبح لها هيكل مالي متوازن، وقد قدرت هذه الديون في مجملها بحوالي 250 مليار دج، وهو يخص أساسا، تسديد خسائر الصرف، إعادة تكوين رأس المال، تجميد الدين قصير الأجل. كما شملت إجراءات التطهير المالي معالجة الكشوف البنكية، إعادة شراء الخزينة للديون التي تحوزها البنوك على المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى منح المؤسسات رأسمال إتفاقي من الحساب الخاص بالاستقلالية الذي تم وضعه تحت تصرف المؤسسات العمومية عند مرورها إلى الاستقلالية.

يمكن القول أن عملية التطهير المالي لم تنجح، كما كان متوقعا، بالرغم من الأموال الهائلة المخصصة التي تزايدت من سنة إلى أخرى. لذلك وضعت الدولة برنامجا آخرا تمثل في مخطط التصحيح الداخلي الذي بني على مجموعة من المقاييس، الإجراءات و القرارات، المترابطة، التي تعمل على حماية المؤسسة، تصحيحها وتطويرها. وقد انصب على التشخيص، من أجل تجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة واستغلال نقاط القوة أحسن استغلال، والذي يشمل التشخيص المالي (يتضمن الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة) بالبحث عن أسباب التوازن وعدم التوازن للهيكل المالي، دراسة وتحليل دورة الاستغلال، دراسة وتحليل مكونات النتيجة المحققة، دراسة وتحليل قدرة التمويل الذاتية للمؤسسة؛ التشخيص الداخلي للمؤسسة بتحليل الوظائف الأساسية للمؤسسة لتحديد نقاط ضعف وقوة كل وظيفة؛ تشخيص المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة من هيئات حكومية، أعوان اقتصادية، سوق العمل، والمنافسة في السوق . هذا كله من أجل القضاء على أسباب العجز، بالتحكم في التكاليف سواء عمالة أو مواد أولية أو غيرها، والتركيز على النشاطات الرئيسية، مع التخلي عن النشاطات التي تتسبب في تدهور حالة المؤسسة الاقتصادية والمالية، كما تم من خلال هذا البرنامج وضع نظام تقنيات التسيير في المؤسسات .

لكن هذا المخطط لم يعتبر الحل الجذري لكل مشاكل المؤسسات العمومية الاقتصادية، بالرغم من أنه قد كلف الدولة أكثر من 800 مليار دينار جزائري، وذلك راجع إلى التأخر في تطبيقه الفعلي بالإضافة إلى عوامل اخرى كالتضخم وغير ذلك. لهذا تم التفكير في عملية خوصصة هذه المؤسسات سنة 1995، بصدور الأمر رقم 95-22 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، بعد أن ظهر فشل القطاع العام.

تعتبر الخوصصة تكريس للتوجهات الجديدة للدولة في المجال الإقتصادي، فبغض النظر عن الصعوبات الماليّة التي أدت إلى خوصصة القطاع العام، إلا أنها مفهوم إقتصادي جديد في الجزائر، جسّد إلى حدّ كبير النظرة الجديدة للدّولة ولدورها في المجال الإقتصادي الذي يدعو إلى تخلّصها من التسيير المباشر للإقتصاد . وقد تم اللجوء إلى الخوصصة من أجل تحسين الآداء والمنافسة، حيث يعتبر الخواص أقدر على توفير إدارة أكفأ، مما يتيح الإستعمال الأمثل للموارد، فتزيد بذلك معدّلات النمو الإقتصادي؛ بالإضافة إلى خفض أعباء الميزانيّة العامّة للدّولة التي ارتفعت بسبب العجز المالي المستمر والخسائر التي تتحملها المؤسّسات العموميّة الإقتصاديّة، مادام مصدر تمويل القطاع العام وإعاناته هو الخزينة العامّة؛ كما أن للمؤسّسات الماليّة الدولية، وعلى رأسها البنك العالمي، وصندوق النقد الدّولي، تأثير كبير في انتهاج عملية خوصصة المؤسسات العمومية من خلال الضغوطات التي تمارسها على الدّول النامية بإخضاعها لبرامج التكييف الهيكلي عند تقدّمها للحصول على تسهيلات مالية والقيام بإعادة جدولة الدّيون. وتتم عملية الخوصصة إما عن طريق خوصصة رأس المال من خلال العرض العام للأسهم، البيع الخاص للأسهم التنازل، عن طريق المزايدة، بيع المؤسّسات لفائدة المديرين والمستخدمين. أو عن طريق خوصصة التسيير من خلال عقد الإدارة وعقد الإيجار.

استهدف هذا البرنامج حوالي 200 شركة من الشركات العامة المحلية الصغيرة، التي يعمل معظمها في قطاع الخدمات، و لكن عملية حل الشركات و خصخصتها لم تتسارع خطاها إلاّ في نهاية عام 1996، بعد إنشاء خمس (05) شركات قابضة. ويرجع ذلك التي واجهت عملية الخوصصة في الجزائر مثل غياب سوق ماليّة، عدم ملائمة النظام البنكي،

عدم وفرة الأموال المحلية، عدم التحكّم في أدوات الخوصصة، عجز ميزانيّات المؤسّسات العموميّة، مشكل ضخامة العمالة.ولتسهيل الخوصصة الفعلية لهذه المؤسسات، والتصدي للمشكلة التي تترتب على الندرة النسبية للمدخرات الخاصة المحلية، عدّل قانون عام 1995 في أفريل عام 1997 لإضفاء المزيد من المرونة على إجراءات تحويل الملكية، إذ وفّر القانون التعديلي إمكانية الدفع على شكل أقساط، و مشاركة العاملين في أسهم رأس المال، و الخوصصة بقسائم. ثم عدل مرة أخرى عام 2001. وبحلول أفريل 1998 كان قد تم بالفعل خوصصة أو حل أكثر من 800 شركة محلية بالإضافة إلى بيع 250 منها على مدى فترة 1998 و 1999.

وهنا ظهر أن إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية كشرط ضروري لتتمكن مؤسساتنا من مواجهة المنافسة الشرسة التي تشهدها الأسواق المحلية والخارجية في ظل دولية الأسواق. لذلك قامت الحكومة الجزائرية بالاشتراك مع الاتحاد الأوروبي بوضع برنامج ضخم يستهدف المؤسسات العمومية والخاصة، للرفع من كفاءتها وقدرتها التنافسية. وقد خصصت وسائل مادية وغير مادية لتنفيذ هذا البرنامج .

ولا يتعلق هذا البرنامج بإصلاح المؤسسة الاقتصادية فقط، وإنما بالمحيط الذي تعيش فيه أيضا، وذلك من خلال تهيئة المحيط المالي، الجبائي، الجمركي والعقاري .

كما أن فتح رأس مال المؤسسات العمومية، وفتح الاقتصاد الجزائري أمام الاقتصاد العالمي وتحرير التجارة الخارجية، أدى إلى إتاحة المجال إلى الرأس المال الخاص المحلي والأجنبي، فبرزت استيراتيجيات جديدة للوقوف أمام الشركات الضخمة في ظل المنافسة الشديدة. تمثلت هذه الاستيراتيجيات في عقود الشراكة الأجنبية وعمليات الإندماج بين القطاع العام والخاص.

لقد أثبت التجربة ان لهذه الاستيراتيجيات دور فعال في تحسين أداء المؤسسات العمومية، حيث أن الشراكة بين القطاع العام والخاص عبارة عن أسلوب لإعادة هيكلة إدارية للقطاع العام، يتم من خلاله حل المشاكل المتعلقة بتوفير الخدمات العامة للمستهدفين بإصلاح

الأداء الحكومي وإزاحة العراقيل أمام القطاع الخاص. في حين تسمح اشراكة الأجنبية بتقديم تكنولوجيا الصناعة والإنتاج المتقدم، تقديم الخبرة في مجال التسيير، إتاحة الفرصة للدخول في أسواق التصدير. ومن أجل تحفيز هذه العمليات، يجب القيام ببعض الإجراءات التحفيزية كإصلاح الاقتصاد الكلي ليكون مستقراً، إصلاح القطاع المالي، وجود الإطار القانوني لحل النزاعات وحماية حقوق الملكية، الاستقرار السياسي والاجتماعي.

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

- المؤسسة الإقتصادية كيان اقتصادي، متميز و مستقل بذاته، ينتج عنها سلع أو خدمات معينة، و تعتبر حلقة كبيرة في سلسلة إنتاج مترابطة الأجزاء ومتكاملة فيما بينها ، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة .
- كما يمكن القول أن عجز المؤسسات الاقتصادية يعود نتيجة خضوع نشاطها في عملية تسييرها إلى هياكل خارجية متعددة، و مختلفة من حيث الطبيعة و الوظيفة، وقد تتعلق هذه الأسباب بالمؤسسة كسوء التسييرعلى مستوى الإنتاج ، التموين ،التسويق و التوزيع أو سياستها المالية.
- إن طبيعة التنظيم الذي كانت تتميز به المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، قد ساهمت فعلا في عجز المؤسسات الاقتصادية وتدهورها، كما أن تطبيق قواعد موحدة على مؤسسات القطاع العام الاقتصادي جميعها دون مراعاة عوامل الاختلاف في الحجم و النسق التكنولوجي المستخدم، افرز مظاهر بيروقراطية معقدة، أوصلت بدورها إلى نتائج عكسية مخالفة تماما للتصور الذي كان مجسدا في سياق المخططات الإنمائية المتتالية، هذا بسبب ثقل العراقيل التي تراكمت على المستويات جميعها، و حالت في الأخير دون توفير ديناميكية اقتصادية فعلية.
- رغم اعتماد إعادة الهيكلة الصناعية وسياسة التطهير المالي كسياستين إصلاحيتين و ما أحدثاه من نقلة نوعية في فلسفة تسيير المؤسسات العامة، باعتماد معايير الكفاءة و الفعالية و المردودية كمقاييس للأداء بالإضافة الى القضاء على مديونية المؤسسة العمومية تجاه

البنوك التجارية و الخزينة العمومية; إلا أن المؤسسة العامة لم تحقق أهدافها المرسومة بالقدر الكافي، و لم تؤد الأدوار المنوطة بها كانت تشير التوقعات.

❖ موضوع الخصخصة يمكن القول عليه أنه بعد تجربة الجزائر المتواضعة في هذا المجال، مازالت الخصخصة تطرح إشكالات رئيسية تتعلق بتنظيم الاقتصاد الجزائري الذي يفترض أن يكون مبنيا على أسس اقتصاد السوق و مبادئه و قواعده، لان فعالية سياسة الخصخصة تتعدى طبيعة الملكية، إلى أبعاد أخرى مهمة مثل دور الدولة الاقتصادي، و مدى ملاءمة البيئة، و توفر المناخ المناسب لتفعيل آليات السوق.

❖ إن لسياسة تمويل المؤسسة دور كبير في عجزها، حيث أنه في بداية نشأتها لم يكن لها الحق في التمويل الذاتي، الأمر الذي أدى إلى اللجوء للتمويل البنكي الذي أدى إلى تفاقم مديونيتها، ومع منح قابلية التمويل الذاتي للمؤسسات، لم تعد هذه الأخيرة قادرة على تحقيق نتائج إيجابية تمكنها من ذلك.

❖ إن الضعف الذي يشهده القطاع المصرفي وغياب أسواق مالية نشطة، لم يفتح المجال لتوفير مصادر تمويل إضافية، وتقنيات عمل جديدة.

❖ تعاني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من عدة قيود تمنعها من التطوير، كعدم ملاءة النظام الجمركي والجبائي والمالي، بالإضافة إلى تناقض أهداف المؤسسة مع السياسة العامة للدولة .

❖ إن فشل الإصلاحات التي قامت بها الحكومة في كل مرة، يعود إلى عدة جوانب، كعدم التنسيق بين مختلف الإصلاحات الإقتصادية (المصرفية والجبائية والجمركية...مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية)، بالإضافة إلى عدم الصرامة في التنفيذ وتأخر الإصلاحات، مع عدم المراقبة في التطبيق. كما يساهم عدم توعية وتحسيس مختلف الأعوان من عمال ومسيرين بأهمية الإصلاحات وطرق تنفيذها، في ضعف نتائجها.

❖ إن اتفاق الشراكة يشجع تدفق الاستثمارات الأجنبية، التي ستساهم في تقوية الهياكل الإنتاجية للمؤسسات الجزائرية، خاصة من خلال عمليات الشراكة مع المؤسسات الأوروبية، وهنا على المؤسسات الوطنية استغلال الفرص واكتساب الخبرات.

- إن إستراتيجية الشراكة الأجنبية تمكننا من الاستفادة من البرامج والمساعدات المالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي، والتي من أهمها برامج ميدا 1 وميدا 2، واستخدامها في عمليات تأهيل المؤسسات الوطنية التي تساعدها على تحسين أدائها وتقوية قدراتها التنافسية.
- اتفاق الشراكة يدعم تدفق التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، وبالتالي استفادة مؤسساتنا الاقتصادية من التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسسات دول الاتحاد الأوروبي، واستخدامها في تطوير الإمكانيات الإنتاجية وتطوير نوعية المنتوجات والخدمات.
- كما تسمح الشراكة الأجنبية بالسماح بتدويل النشاطات التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي هذا يدفع بها إلى الدخول في الاقتصاد العالمي.

ومن أجل ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة الاقتصادية و تجنبها لخطر الإفلاس ينبغي الأخذ **بالتوصيات** التالية:

- تشجيع الشراكات الأجنبية، من خلال وضع التحفيزات الملائمة، حتى تتمكن المؤسسات المحلية من الاستفادة من تقنيات الإنتاج الجديدة والتكنولوجية المتطورة.
- ضرورة الأخذ بالنماذج الكمية المطورة كأداة علمية فاعلة لقياس العجز، 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 الإجراءات المناسبة لتلافي حدوث العجز، أو اتخاذ الحلول الممكنة لمعالجة مشاكل العجز لديها.
- أن تقوم الجهات الحكومية الرسمية، و النقابات و الاتحادات بعقد ندوات ودورات مستمرة للقائمين على المؤسسات من جهة لتوعيتهم بمفهوم و أنواع العجز المالي و أثره على المؤسسات و المحاسبين و الماليين، و من جهة أخرى لتدريبهم على كيفية استخدام أساليب التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسة.
- يحتاج موضوع التنبؤ بفشل المؤسسات الاقتصادية إلى مزيد من البحث لتأصيله و تبقى الممارسة الميدانية كفيلة بتغذيته و ترسيخه.
- وأخيرا، التنسيق بين مختلف الإصلاحات الاقتصادية، حتى تكون لها مردودية أكبر.

كما نخلص من هذا العمل إلى انه يجب على إدارة المؤسسة الاقتصادية ليس فقط التفكير في كيفية رفع مستوى كفاءة الأداء، بل التفكير كذلك و بجدية في كيفية التعرف على العجز المالي في مراحله الأولى و ذلك لمواجهة مخاطره و التغلب عليها في حينها، لان العجز 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 تمتد ليس فقط إلى الأطراف المعنية من ملاك و دائنين و عاملين و عملاء ، بل تمتد آثاره السلبية أيضا إلى الاقتصاد الوطني و/ أو الاقتصاد الدولي ككل.

المراجع

قائمة المراجع:

✠ باللغة العربية :

الكتب :

1- ناصر دادي عدون ، أقتصاد مؤسسة ،دارالمحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر,1998 .

2-محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 ه / 2002 م.

3-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

4- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة , دار العامة المحمدية , الطبعة الثانية , الجزائر, 2002.

5-إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة ، أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية ,الطبعة 2 ,الجزائر,2000.

6-صامويل عبود, اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة 2 , بن عكنون , الجزائر, 1984.

7-عبد اللطيف بن أشنهو،التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط،(1962-1980)،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر1982.

8-أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر،OPU،1993.

9-النشاشيبي ك .أ.و آخرون ،الجزائر ،تحقيق الاستقرار و التحول إلى اقتصاد السوق،صندوق النقد الدولي،واشنطن ،1998 .

10-بخزاري.ف تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.

11-محسن أحمد الخضيري، *"الديون المتعثرة :الظاهرة ...الأسباب...العلاج"*، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996.

12- برهان الدجان: دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، ط1، 1990.

13 – خالد الهادي: المرآة الكاشفة لسياسة صندوق النقد الدولي، الجزائر، 1996.

14-إيهاب الدسوقي ,الأبعاد الإقتصادية المالية للتجارة الإلكترونية,القاهرة,2002.

15- عبد المجيد قدي، *المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

16 – عبد السلام أبو قحف، *السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية*، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1989.

17-أحمد سيد مصطفى، *"تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"*، دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة،القاهرة ،2000.

المذكرات

1-فضيل العربي عيسى : التأثير الضريبي على مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية, مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم , التسيير, تخصص مالية و معهد علوم التسيير بالمدية, 2006-2007.

2- د.العايب ياسين،إشكالية تمويل المؤسسات الإقتصادية،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة،2010-2011.

3-نسيلي جهيدة ،أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر،رسالة ماجستير،تخصص نقود و مالية،قسم العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة الجزائر،2004-2005.

4-أمغار سمير، نجاعة تمويل المؤسسة العمومية الإقتصادية عن طريق البورصة،مذكرة ماجستير، نقود و مالية،قسم العلوم الإقتصاديةوالتسيير،جامعة الجزائر.2003.

5- كسرى مسعود، *تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر*، مذكرة ماجستير، فرع، جامعة الجزائر، جوان 1999.

6- دبون عبد القادر :اثر الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر2001.

7-درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005.

8- بادي عبد المجيد،أثر الإصلاحات الإقتصادية على الهيكل المالي للمؤسسة العمومية الإقتصادية،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير،مذكرة ماجستير،جامعة الجزائر،1999-2000.

المجلات و الدوريات

1-مدني بن شهرة، وصفة صندوق النقد الدولي من خلال برنامج التعديل الهيكلي، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة ابن خلدون – تيارت، العدد التجريبي، جانفي 2005، نشر ابن خلدون، تلمسان.

2- د. ياسين العايب ،تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد2،جامعة قسنطينة،2012.

3- صالح الصالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة سطيف، العدد 03، 2004.

4-فديل وآخرون، ميزانية الشركات وسياسة الإقتصاد الكلي ، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 32، العدد 03 ، واشنطن، سبتمبر 1999.

5 -الأخضر أبو علاء عزي وغالم جلطي، الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات، *مجلة علوم إنسانية (إلكترونية)*، العدد 27، مارس 2006.

6- أحمد أويحي(رئيس الحكومة الجزائرية)، الوضعية الاقتصادية للجزائر سنة 2005،*ندوة صحفية*، الجزائر العاصمة،21 مارس2006.

7 - صالح الصالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة سطيف، العدد 03، 2004.

8-كريم نعمة النوري، *دور الاستثمارات الأجنبية في البلدان النامية* ، مجلة علوم انسانية، العدد 8،جامعة الجزائر أفريل 2004،

9-محمد يعقوبي، لخضر عزي، *"الشراكة الأورو متوسطية و آثارها على المؤسسة الإقتصادية*،مجلة علوم انسانية،جامعة الجزائر. العدد14، اكتوبر 2004.

10-أشوكامودي، شوكونجيشي، *عمليات اندماج الشركات وشرائها عبر الحدود في شرق آسيا، الاتجاهات والتداعيات"*، مجلة التمويل والتنمية، مجلد37، العدد01، واشنطن، مارس2000.

11-ياليس كارموكلياس وآخرون، *"المشروعات المشتركة الدولية في البلدان النامية*،مجلة التمويل والتنمية، مجلد34، العدد1، واشنطن، مارس1997.

12-براكاش لونجاني، عساف رزين، *"مامدى فائدة الاستثمار الأجنبي المباشر للدول النامية"*،مجلة التمويل والتنمية،المجلد38، العدد2، واشنطن، جوان2001.

13-مايكل ب.جيرارد، "الشراكات بين القطاعين العام والخاص: ماهي الشراكات بين القطاعين العام والخاص وكيف تختلف عن الخصخصة؟"، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 38، العدد03، واشنطن، سبتمبر 2001.

التقارير و البحوث و الملتقيات

1-بن دعيدة عبد الله ، التجربة الجزائرية في الاصلاحات الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني للدراسات و التحاليل الخاصة بالتخطيط مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1999 .

2- قوريش نصيرة، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.

3- تشام فاروق وتشام كمال، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة مقدمة في: *الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية*، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006.

4- أ/ دالي علي لمياء ، مساهمة بورصة الجزائر في تمويل المؤسسة الاقتصادية العمومية، مداخلة مقدمة في: الملتقى الدولي: سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات – دراسة حالة الجزائر والدول النامية-،جامعة بسكرة. يومي 21 و 22 نوفمبر2006.

5-د. الشريف ريحان و أخرون,الفشل المالي في المؤسسة الإقتصادية,مداخلة مقدمة في ملتقى دولي,يومي 21-22 أكتوبر2012,جامعة منتوري قسنطينة,2012.

6- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "*مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2001*"، الدورة العامة العادية 20، جوان 2002 .

7- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، "*مشروع التقرير التمهيدي حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الأول من سنة 2004*"،الدورة العامة العادية25، ديسمبر2004.

8-وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، *الوضعية الاقتصادية الجزائرية لسنة 2005*، تاريخ النشر 2006/04/24.

القوانين و المراسيم

1-الميثاق الوطني لسنة1986،الجزائر.
2- المرسوم 93-12 الصادر في 5 أكتوبر 1993 ، المتعلق بتنقية الاستثمار.
3-الأمر 95 -22 الصادر في 26 أوت 1995 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية .

4-الأمر 01-04 ، الصادر في 20 أوت 2001، المتعلق بتنظيم و تسيير و خوصصة المؤسسات العمومية.
5- قانون المالية لسنة 2000.
6-القانون 86-12،الصادر في 19 أوت 1986 ،المتعلق بنظام البنوك و القرض.
7- قانون النقد والقرض 90-10.
8- المرسوم التنفيذي رقم 91-75 الصادر في 16 مارس 1991، يحدد كيفيات سير حسابات التخصيص الخاص رقم 302 الذي عنوانه صندوق تطهير المؤسسات العمومية.
9-تقرير وزارة المالية اكتوبر2009.
10-المرسوم التنفيذي رقم 91-74 المؤرخ في 1991/03/16 والمتعلق بإعادة شراء الخزينة للديون المترتبة على المؤسسات العمومية .

✠ باللغة الأجنبية:

LES OUVRAGES :

1- Ahmed Bouyacoub, La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, volume 1 , office des publication universitaires, Algérie, 1987 .

2- Sid Ali.BOUKRAMI, Forme de marché et politique de l'entreprise,OPU,1982.

3-SADIN .E ,la privatisation des entreprises publiques en Algérie ,objectifs modalités et enjeux ,O .P. U. Algérie , 2005.

4-lamri A, la mise a niveau ,revue des sciences commerciales et de gestion , n 2 école supérieur de commerce, Alger , juillet 2003.

5-BENMANSOUR M. perspectives pour la réforme du système bancaire, in l'entreprise et la banque dans les mutations économiques en Algérie, ouvrage collectif OPU, Alger, 1994.

6− NASSOU M ,la banque et les principales contraintes de l'environnement institutionnel, in l'entreprise et la banque,dans les mutations economique en algérie,ouvrage collectif,O.P.U Alger,1994.

7−YOUNSI M., l'assainissement financier des entreprises, in l'entreprise et la banque, dans les mutations économiques en Algérie, ouvrage collectif, O.P.U. Alger, 1994.

8−DJERIDI M, assainissement redressement des entreprises publiques, in l'entreprise et la banque, ouvrage collectif, O.P.U,Alger,1994.

9− John Argenti, Predicting Accountancy, New York, February ,1986.

10− C.MARMUSE, « *Stratégie de redressement d'entreprise* », ed Vuibert, Paris, 1990.

11−Jean-François BAIGNE,*dynamique de redressement d'entreprise*, et d'organisation, Paris, 1986 .

12− Altman, E. l., On corporate financial distress and bankruptcy, John Wiley and Sons, New York, 1993.

13− Argenti John, Corporate collapse the causes and symptoms, John wiley and sons, New York, 1976.

14−Abdelhamid BRAHIMI : l'économie algérienne .OPU.Alger 1990.

15-Abdelhak Lamiri : Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché,OPU.Alger 1990.

16−Benachenhou, M, (ouvrage collectif),l'entreprise et la banque, O.P.U.Alger,1994.

17− BOUALEM Aliouat, *les stratégies de coopération industrielle*, Ed-Economica, Paris, 1996.

MÉMOIRES ET THÈSES :

1−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.

LES REVUES :

1− SAKER A, étude du circuit monétaire du trésor , in monnaie crédit et financement en Algérie ,document du CREAD ,avril1987.

2− BENISSAD M.E, micro-entreprises et cadre institutionnel en Algérie, document de travail no. 85, OCDE, Mars 1993.

3−RAHIEL H, le financement par le système bancaire, in monnaie crédit et financement en Algérie ,document du CREAD ,AVRIL 2007.

4−Abdoun, R, (4tre et 1 tre 1999), un bilan du programme de stabilisation économique en Algérie (94-98), les cahier du CREAD, Alger n°46/47.

5−A.AFIR,La problématique du plan de redressement des entre prises publiques, IN revue économie, ed APS, N° 21, Février1995.

6−Mouri, A,pour une gestion rationnelle des E.P.E, L'ACTUEL, A.A.P.S, ALGER, n°21, nov-dec 1994.

7−Des valeurs mobilières", la revue du C. E.N.E.A.P, Alger, n°13.

8-Terbache,M,le système de financement de l'économie L'ECONOMIE Edition A.A.P.S ,Alger, n°37, oct 1996.

9- Chicha k, L'expérience algérienne dans le processus d'assainissement financier, Revu de chercheur/n°01/2002/.

LES RAPPORTS, SÉMINAIRES ET ÉTUDES :

1− Banque D'Algérie, situation financière et perspectives à moyen terme de la république algérienne, Editée par la B.A, Alger,1990.

2−Hamid, K, comment diagnostique et redresse une entreprise, Edition Rissala, Alger,1995.

3-Abed Elkarim BOUGHADOU (DG DE L' AND-PME), Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algérienne, Avril 2006.

4- Commission européenne, note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PM, PM, UGP, avril 2002 .

LOIS ET ARRÊTS :

1−Ministère de l'économie, Circulaire N°91-02 du 28 Août 1991, portant l'assainissement financier des entreprises .

✠ المواقع الإلكترونية

1-http://www.sommetjohannesburg.org/institutions/frame-onudi.html موقع منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية

2-http://www.pmeart-dz.org/ar/ موقع وازة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

3- www.afd.fr موقع خطوط الإقراض الأجنبية الممنوحة من طرف الوكالة الفرنسية للتطوير

4- WWW.FGAR.DZ Fonds de garantie des crédits aux petits moyennes entreprises

5- www.mae.dz وزارة الشؤون الخارجية الجزائرية، الوضعية الاقتصادية الجزائرية لسنة 2005، تاريخ النشر 2006/04/24

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور القروض الممنوحة للاقتصاد خلال الفترة الممتدة من1964-1990 (مليون دينار)	46
02	حجم القروض الممنوحة للاقتصاد خلال الفترة 1992-2007 (مليار دج)	51
03	المبالغ المصروفة من طرف الدولة حتى سنة 1999 (الوحدة : ملياردينار دج)	58
04	وضعية ملفات طلب التأهيل في نهاية أكتوبر 2004	63
05	مكشوفات المؤسسات العمومية لدى البنوك الأولية الوحدة : مليار دج	104
06	توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب البنوك إلى غاية 1990/12/31	109
07	توزيع السحب على المكشوف للمؤسسات حسب وضعية المؤسسات إلى غاية 1990/12/31	110
08	المبالغ المخصصة لعملية التطهير المالي	111
09	الغطاء المالي المخصص للتصحيح الداخلي للمؤسسات حسب قطاع النشاط سنة1995	117
10	حصيلة الخصخصة في الجزائر خلال السنوات (2003 - 2007)	145
11	وضعية ملفات طلب التأهيل في نهاية أكتوبر 2004	160
12	توزيع الغلاف المالي المخصص لبرنامج الإنعاش الإقتصادي حسب السنوات وطبيعة الأعمال	172
13	تطور مشاريع الشراكة الأجنبية مابين 1999-2001 حسب الدول الأجنبية	189

14	يبين نشاط الشركة Alzinc(الإنتاج) خلال 6 سنوات.	201
15	تطور العمالة في مؤسسة "Alzinc"	208
16	تركيبة الأعمار لعمالة "ALZINC"	208
17	النتيجة المالية المحققة على مدار 7 سنوات.	214
18	تطور ميزانية الأصول سنوات2011-2012-2013	217
19	تطور ميزانية الخصوم سنوات2011-2012-2013	218
20	نسبة الإستقلالية المالية للسنوات2011-2012-2013	219
21	نسبة قابلية التسديد في 2011-2012-2013.	220
22	النتيجة المحصلة في ثلاث سنوات متتالية	221
23	الإنتاج السنوي في مؤسسة الزنك لسنوات2010-2011-2013	222
24	يوضح النتيجة الجديدة الخاصة بالأموال الخاصة بعد إعادة التقييم	224
25	رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2009	226
26	رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2010	227
27	رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2011	228
28	رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2012	229
29	رقم الأعمال التفصيلي المحقق في سنة 2013	230
30	مبيعات المنتجات الكاملة في مؤسسة الزنك –الوحدة: مليون دينار–	231
31	الكلفة المباشرة على الإنتاج و سعر البيع في 2013	234
32	تطوير تكاليف الإنتاج المباشرة وأسعار البيع في سنوات 2011-2012-2013	236

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور نسبة القروض الممنوحة للاقتصاد و نسبة قروض الاستغلال إليها (بالمائة)	45
02	تطور السحب على المكشوف خلال الفترة 1980-1991 (مليون دينار)	56
03	يوضح مراحل العجز المالي في المؤسسة	78
04	أسباب عجز المؤسسات الإقتصادية	82
05	مسار النسب المالية في المؤسسات العاجزة و المؤسسات غير العاجزة حسب نموذج بيفر	95
06	أهم الطرق المستعملة في الخوصصة	139
07	أثر الخوصصة على ميزانيّة الدّولة	142
08	أهداف برنامج التأهيل	150
09	شكل توضيحي لإجراءات برنامج التأهيل	162
10	نشاط الشركة ALZINC(الإنتاج) خلال 6 سنوات الماضية	201
11	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	203
12	تركيبة الأعمار لعمالة "ALZINC"	209
13	نتيجة المؤسسة المالية خلال 7 سنوات.	215
14	الإنتاج السنوي لسنوات2010-2011-2012-2013	223
15	مبيعات المنتجات الكاملة في مؤسسة الزنك-الوحدة: مليون دينار-	232
16	مبيعات المؤسسة	233

الفهرس

فهرس المحتويات.....ص
الإهداء و التشكرات.....أ
مقدمة.....1
الفصل 1: تطور المؤسسة الاقتصادية وسياسة التمويل في الاقتصاد الجزائري.....11
تمهيد.....12
1.عموميات حول المؤسسة الإقتصادية.....13
1.1.1تعريف المؤسسة الإقتصادية و خصائصها.....13
1.1.1.1.تعريف المؤسسة الإقتصادية.....13
2.1.1.1.خصائص المؤسسة الإقتصادية.....14
2.1.1.تصنيفات المؤسسة الإقتصادية ووظائفها.....15
1.2.1.1.تصنيف المؤسسة الاقتصادية.....15
2.2.1.1.وظائف المؤسسة الإقتصادية.....16
3.1.1.دور المؤسسة الإقتصادية و أهدافها.....18
1.3.1.1.دور المؤسسة الإقتصادية.....18
2.3.1.1.أهداف المؤسسة الإقتصادية.....18
2.1.تطورالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....20
1.2.1.المرحلة الأولى(قبل سنة1980).....20
1.1.2.1. الفترة الأولى (1962- 1971).....20
2.1.2.1. الفترة الثانية مرحلة التسيير الاشتراكي (1971- 1980).....21
2.2.1.المرحلة الثانية(ما بعد سنة 1980).....24
1.2.2.1.إعادة الهيكلة العضوية و المالية.....24
2.2.2.1. استقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر.....25
3.2.1. مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية.....27
1.3.2.1. أهداف إعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية.....27
2.3.2.1. مرحلة تطبيق برنامج التعديل الهيكلي و ما صاحبها من إصلاحات.....28
3.3.2.1.خوصصة المؤسسات العمومية.....29
4.3.2.1.تأهيل المؤسسات الإقتصادية.....32
3.1.سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....34
1.3.1.سياسة تمويل المؤسسة الاقتصادية قبل سنة 1990.....35
1.1.3.1.الإطار التنظيمي للتمويل في فترة الإقتصاد المخطط.....35

2.1.3.1.دور الخزينة العمومية و تنظيم نمط الإكتتاب.....39
3.1.3.1.تأطير دور القطاع البنكي.....41
2.3.1.سياسة تمويل المؤسسة الإقتصادية بعد سنة 1990.....47
1.2.3.1.إصلاح المنظومة المصرفية و تحسين العلاقة بين المؤسسة و البنك.....48
2.2.3.1.التطهير المالي كسياسة لتمويل العجز المالي.....52
3.2.3.1.تمويل تأهيل المؤسسة الإقتصادية.....59
4.2.3.1. بورصة الجزائر و تنويع مصادر التمويل.....64
خلاصة الفصل الأول.....68
الفصل2:العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائر.....69
تمهيد 70
1.2.العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية 71
1.1.2.تعريف العجز المالي 71
1.1.1.2.مفهوم العجز المالي.....71
2.1.1.2.مظاهر العجز المالي.....73
3.1.1.2.مراحل العجز المالي.....75
2.1.2.آثار العجز المالي.....79
1.2.1.2.على الجهاز المصرفي.....75
2.2.1.2.آثاره على الاقتصاد القومي.....76
3.1.2. أسباب العجز المالي.....81
1.3.1.2.مجموعة الأسباب الخاصة بالمؤسسة.....83
2.3.1.2.مجموعة الأسباب الخاصة بالبنك.....86
3.3.1.2.مجموعة الأسباب الخاصة بالظروف المحيطة.....88
2.2. التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسة الاقتصادية و سبل علاجه 91
1.2.2.أهمية التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية.....91
2.2.2.الأساليب الكمية للتنبؤ بعجز المؤسسة الاقتصادية.....92
3.2.الوقاية و العلاج من العجز المالي وتصحيح مسار المؤسسة العمومية الإقتصادية.....98
1.3.2.إعادة الهيكلة.....101
1.1.3.2.إعادة الهيكلة المالية.....101
2.1.3.2.إعادة الهيكلة الإدارية.....103
2.3.2.التطهير المالي "l’assainissement financier " 103

1.2.3.2.مفهوم التطهير المالي.....104
2.2.3.2.إجراءات التطهير المالي.....106
3.2.3.2.نتائج التطهير المالي:.....112
3.3.2. التصحيح الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.....114
4.3.2.آليات أخرى تستخدم في تصحيح مسار المؤسسة العمومية الإقتصادية.....120
1.4.3.2.الاندماج:.....121
2.4.3.2.التأجير :.....121
3.4.3.2.تغيير الشكل القانوني:.....122
4.4.3.2.التصفية:.....122
5.4.3.2.البيع:.....123
خلاصة الفصل الثاني 125
الفصل3:العجز المالي و مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.....127
تمهيد.....128
1.3.خوصصة المؤسسات العمومية الإقتصادية.....129
1.1.3.مفهوم و دواعي الخوصصة.....130
1.1.1.3.مفهوم الخوصصة.....130
2.1.1.3. دواعي الخوصصة.....131
3.1.1.3. أهداف الخوصصة.....134
2.1.3.طرق و تقنيات الخوصصة.....135
1.2.1.3.البيع العمومي للأسهم.....136
2.2.1.3.البيع الخاص للأسهم.....136
3.2.1.3.بيع أصول المؤسسة.....137
4.2.1.3.الإستثمار الخاص في المؤسسة العمومية.....137
5.2.1.3.المشاركة العمالية.....137
6.2.1.3.عقود التسيير.....138
3.1.3. عقبات وآثار الخوصصة.....140
1.3.1.3.عقبات الخوصصة.....140
2.3.1.3.آثار الخوصصة.....141
3.3.1.3.نتائج الخوصصة.....143
2.3. المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والتأهيل.....146

1.2.3.مفهوم وأهداف ومبادئ برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية.....147
1.1.2.3.مفهوم برنامج التأهيل.....147
2.1.2.3. أهداف برنامج التأهيل.....149
3.1.2.3. مبادئ برنامج التأهيل.....151
4.1.2.3. الأسباب المباشرة لتأهيل المؤسسات.....152
2.2.3.مصادر تمويل برامج التأهيل المؤسسات.....155
1.2.2.3.المصادر التمويلية الخارجية(الأجنبية).....155
2.2.2.3.المصادر التمويلية المحلية(الوطنية).....157
3.2.2.3.المصادر التمويلية الذاتية.....159
3.2.3.مراحل تنفيذ برنامج التأهيل.....159
1.3.2.3. التشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع خطة التأهيل.....159
2.3.2.3. إرسال ملف التأهيل إلى المديرية العامة للهيكلة الصناعية.....160
3.3.2.3. تقديم الملف إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية وإصدار القرار النهائي.....160
4.3.2.3. تنفيذ برنامج التأهيل ومتابعته من طرف المصالح التقنية.....161
4.2.3. أهم البرامج الأخرى التي مست المؤسسات الجزائرية.....163
1.4.2.3. البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....163
2.4.2.3. برنامج التأهيل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي.....163
3.4.2.3. برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.....163
5.2.3.أليات و أدوات تمويل برامج وخطط تأهيل المؤسسات.....164
1.5.2.3.خطوط القروض الأجنبية (Lignes de crédits étrangères).....164
2.5.2.3.القروض البنكية المحلية.....166
3.5.2.3.الصناديق الخاصة بالتأهيل.....166
3.3. المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والشراكة.....173
1.3.3. مفهوم الشراكة.....173
2.3.3. دوافع وأهداف الشراكة.....174
1.2.3.3.دوافع الشراكة.....174
2.2.3.3.أهداف الشراكة.....175
3.3.3. عقود الشراكة و الإندماج.....176
1.3.3.3. الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....176
1.1.3.3.3.خصائص الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....177

2.1.3.3.3.ركائز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.....179
3.1.3.3.3.سبل تعزيز عملية الشراكة.....180
2.3.3.3.عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية 181
1.2.3.3.3.دوافع و مؤهلات إنتهاج الجزائر لخيار الشراكة الأجنبية.....182
2.2.3.3.3.أسباب اللجوء الى الشراكة الأجنبية.....183
3.2.3.3.3.الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية.....186
4.3.3.دفع عمليات الشراكة.....187
5.3.3.نتائج وتطورات الشراكة في الجزائر.....191
خلاصة الفصل الثالث.....193
الفصل4:دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزنك ALZINC.....196
تمهيد.....197
1.4. التطور التاريخي لشركة الزنك و هيكلها التنظيمي.....198
1.1.4. التعريف بالمؤسسة.....198
2.1.4. دوافع إقامة المؤسسة.....198
3.1.4. نبذة تاريخية موجزة حول المؤسسة.....198
4.1.4. مهام المؤسسة و نشاطاتها.....199
5.1.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة "ALZINC".....201
1.5.1.4- المديرية العامة.....204
2.5.1.4- الدوائر.....204
3.5.1.4- دائرة الصيانة و التصليح.....205
4.5.1.4- دائرة دراسة و مراقبة النوعية.....205
5.5.1.4.- دائرة المستخدمين.....206
6.5.1.4- دائرة المحاسبة و الجباية.....206
7.5.1.4- دائرة المالية و الميزانية.....207
8.5.1.4- دائرة التجارة.....207
2.4.دراسة المورد البشري و المنافسة في المؤسسة.....207
1.2.4.المورد البشري بالمؤسسة.....208
2.2.4. أهم الزبائن.....209
3.2.4. المنافسة في مؤسسة "ALZINC".....210
4.2.4.نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة.....212

1.4.2.4.نقاط القوة.....212
2.4.2.4.نقاط الضعف.....212
5.2.4.إيجابيات و سلبيات مؤسسة "ALZINC".....213
1.5.2.4.الإيجابيات.....213
2.5.2.4.السلبيات.....213
3.4. دراسة حالة مؤسسة الزنك.....214
1.3.4.تحليل الميزانية المحاسبية المفصلة.....215
2.3.4.تحليل النتيجة المالية.....221
3.3.4.تحليل الإنتاج السنوي.....222
4.3.4. تحليل رقم الأعمال التفصيلي للمؤسسة.....225
5.3.4.تحليل المبيعات السنوية.....231
6.3.4.تحليل كلفة الإنتاج و سعر البيع.....234
7.3.4. تحليل أسباب العجز المالي و الحلول المقترحة في المؤسسة.....237
خلاصة الفصل الرابع.....240
الخاتمة.....242
قائمة المراجع.....252
فهرس الجداول و الأشكال.....262
الفهرس العام.....265

الملخص:

إن العجز المالي يعبر عن فشل مالي، سواء فشل المؤسسة ماليا أو فشل الإدارة القائمة عليها، و يعتبر من بين أهم الأزمات التي تتعرض إليها المؤسسة الاقتصادية.

وكان للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الجزائر في أواخر الثمانينات، واستمرار العجز المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، بالغ الأثر في تسريع إصلاح هذه المؤسسات، بدءا من الاستقلالية إلى تطبيق قواعد اقتصاد السوق، ومن ثم إعادة الهيكلة و الانتقال الى سياسة التطهير المالي و تطبيق مخطط التصحيح الداخلي.

و في هذا الإطار جاءت الدراسة التطبيقية للمؤسسة الجزائرية للزنك ALZINC بالغزوات، لإلقاء الضوء على الوضعية المالية للمؤسسة ، حيث تبين لنا أنها تعاني من أزمة حادة نتيجة العجز المالي الذي تتخبط فيه.

الكلمات المفتاحية: تمويل المؤسسة الاقتصادية ، العجز المالي ، الإصلاحات الاقتصادية

Résumé :

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

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

Dans ce contexte, une étude pratique réalisée dans l'institution algérienne ALZINC à Ghazaouet, pour faire la lumière sur la situation financière de l'institution, où nous avons trouvé qu'elle souffrait d'une crise grave en raison du déficit budgétaire.

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

Summary:

The budget deficit reflects the financial failure, the failure of an institution based on financial management which has the strongest and most important crises that are exposed to the economic institution.

It is the economic and social conditions attended by Algeria in the late of eighties, and continued fiscal deficit of public institutions of profound economic impact in accelerating the reform of these institutions, ranging from independence to apply the rules of the market economy, and restructuring and the transition to a policy of correcting financial system and the application internally.

In this context, a practical application in Algerian institution ALZINC of Ghazaouet, to shed light on the financial situation of the institution, where we found that it was suffering from a serious crisis because of the budget deficit.

Keywords: economic institution financing, the budget deficit, economic reforms.