

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

تأثير سياسة التمويل في إدارة الإنتاج بالمؤسسة الصناعية
دراسة حالة شركة الخزف الصحي -الميلية- (2012-2016)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ الدكتور:

عمر عبد الحفيظ

إعداد الطالبتين:

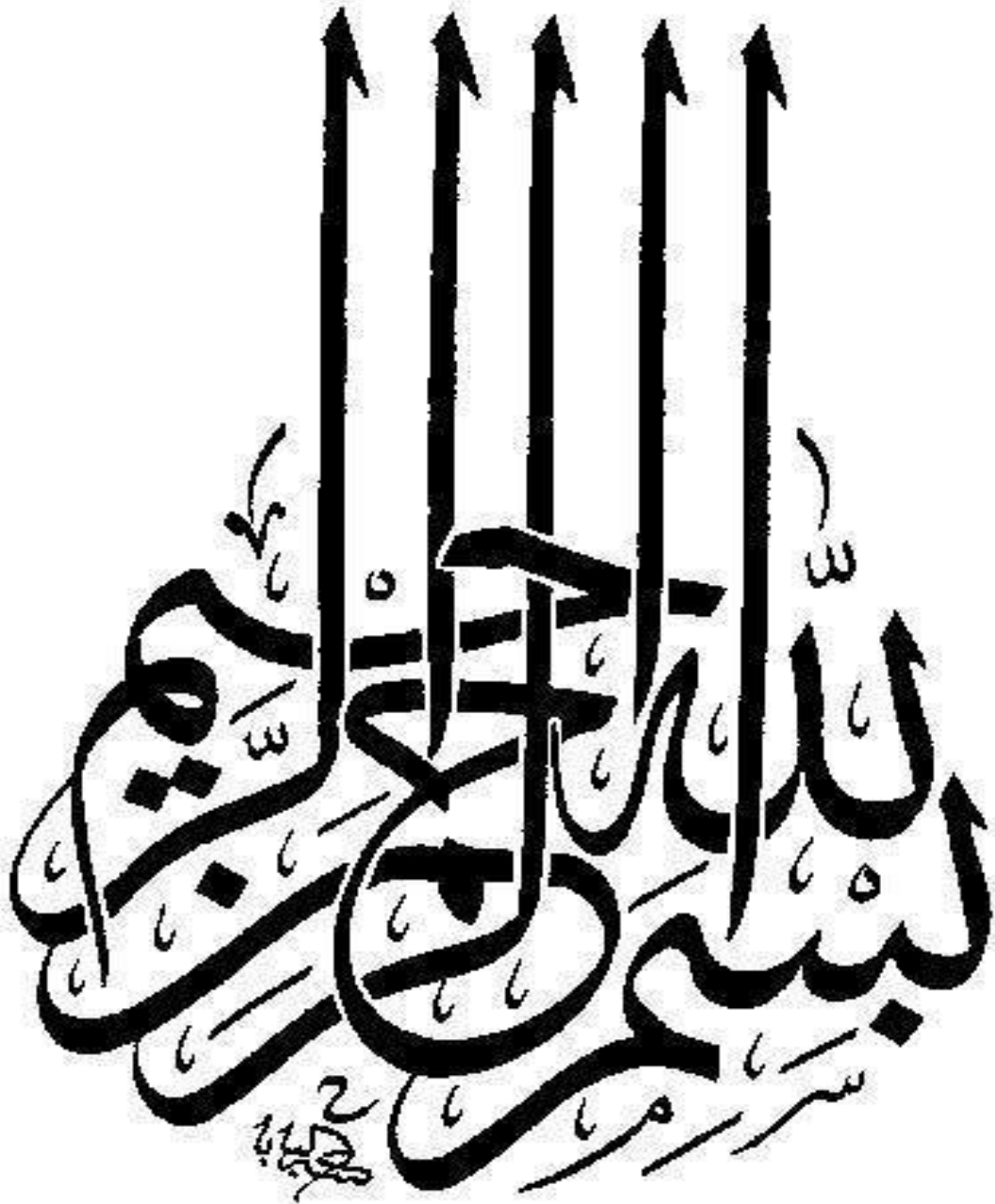
❖ فجالى فطيمة

❖ كيروان سمية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
كعواش جمال الدين	جامعة جيجل	رئيسا
عمر عبد الحفيظ	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
بونواله ريم	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019



إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى

الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

الإخوة والأخوات أدامهم الله

جميع الزملاء الأصدقاء وطلبة العلم

تشكرات

قيل كل شيء نشكر الله ونحمده على إعطائنا القدرة على إتمام هذا العمل وتطبيقا لقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

عرفانا بالجميل نتقدم بخالص الشكر وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ المشرف الموجه لنا في هذا البحث **عمر عبد الحفيظ** لما قدمه لنا من نصح وارشاد وتتبع لكل خطوات هذا العمل كما نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف من طرف المؤسسة **بوشريط سمير** على المعلومات المقدمة

ختاماً نتوجه بالشكر إلى لجنة المناقشة وكل من ساعدنا في هذا العمل من قريب أو بعيد.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	تمويل الأصول وفقا للسياسة المثالية مبدأ التغطية.	1
24	تمويل الأصول وفقا للسياسة المحافظة.	2
25	تمويل الأصول وفقا للسياسة الجريئة.	3
30	التمويل الذاتي للبقاء والنمو.	4
31	مراحل تشكل التمويل الذاتي.	5
60	عناصر عملية الإنتاج.	6
73	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي.	7
76	نظام الورش في شركة الخزف الصحي.	8
83	تطور التمويل بشركة الخزف الصحي.	9
85	الأموال المخصصة للمواد الأولية في شركة الخزف الصحي.	10

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العمال في شركة الخزف الصحي الميلية في الفترة 2016-2012.	78
2	تطور حجم الإنتاج بشركة الخزف الصحي الميلية (2012-2016).	79
3	تطور عدد العمال بشركة الخزف الصحي الميلية.	80
4	قدرة التمويل الذاتي لشركة الخزف الصحي.	81
5	التمويل بشركة الخزف الصحي.	82
6	تخصيص الأموال في شركة الخزف الصحي.	84

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ميزانية الأصول لشركة الخزف الصحي الميلية 2012	93
2	ميزانية الأصول لشركة الخزف الصحي الميلية 2013	94
3	ميزانية الخصوم لشركة الخزف الصحي الميلية 2013	95
4	جدول حسابات النتائج لشركة الخزف الصحي الميلية 2013	96
5	ميزانية الأصول لشركة الخزف الصحي الميلية 2014	97
6	ميزانية الخصوم لشركة الخزف الصحي الميلية 2014	98
7	جدول حسابات النتائج لشركة الخزف الصحي الميلية 2014	99
8	ميزانية الأصول لشركة الخزف الصحي الميلية 2015	100
9	ميزانية الخصوم لشركة الخزف الصحي الميلية 2015	101
10	جدول حسابات النتائج لشركة الخزف الصحي الميلية 2015	102
11	ميزانية الأصول لشركة الخزف الصحي الميلية 2016	103
12	ميزانية الخصوم لشركة الخزف الصحي الميلية 2016	104
13	جدول حسابات النتائج لشركة الخزف الصحي الميلية لسنة 2016	105

محتويات المذكرة

الموضوع.....	الصفحة.....
إهداء.....	03
تشكرات.....	04
قائمة الأشكال.....	05
قائمة الجداول.....	06
قائمة الملاحق.....	07
قائمة المحتويات.....	08
مقدمة.....	10
الفصل الأول: سياسة التمويل وإدارة الإنتاج	
تمهيد.....	15
1- أساسيات حول التمويل.....	16
1-1 ماهية التمويل.....	16
2-1 ماهية سياسة التمويل.....	21
2-2 أنواع ومحددات مصادر التمويل.....	26
1-2 المصادر الداخلية.....	26
2-2 المصادر الخارجية.....	33
3-2 محددات مصادر التمويل.....	47
3- أساسيات حول إدارة الإنتاج.....	48
1-3 الإنتاج بالمؤسسة.....	48
2-3 ماهية إدارة الإنتاج.....	51
3-3 عمليات الإنتاج.....	54

604-3 تمويل الإنتاج بالمؤسسة.....
61خلاصة.....
62هوامش.....
	الفصل الثاني: دراسة حالة تأثير سياسة التمويل في إدارة الإنتاج بشركة سيراميك
68ديفاندوس وحدة الميلية - شركة الخزف الصحي سابقا.....
69تمهيد.....
701- تقديم شركة الخزف الصحي.....
701-1 نشأة وتطور الشركة.....
711-2 الأهمية الاقتصادية للشركة.....
721-3 الإدارة المالية (الهيكل التنظيمي للشركة).....
742- الإنتاج بشركة الخزف الصحي.....
741-2 نظام الإنتاج بالشركة.....
772-2 مدخلات الإنتاج بشركة الخزف الصحي.....
792-3 تطور الإنتاج بالشركة.....
803- تمويل الإنتاج بالشركة.....
801-3 مصادر التمويل بالشركة.....
822-3 تطور التمويل بالشركة.....
833-3 تطور تخصيص الأموال في عمليات الإنتاج بالشركة.....
864-3 القدرة التسديدية للشركة.....
86خلاصة.....
87خاتمة.....
91الملاحق.....

مقدمة

تعد المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها إقتصاد أي دولة ما. فهي تلعب دورا محوريا الذي يؤدي من خلاله أنشطة وممارسات تسييرية عديدة بغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتقوم المؤسسة بوظائف أساسية تتمثل في وظيفة الإنتاج، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل التي تعد من أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية التي تعتمد عليه في نشاطها.

يتميز النشاط الاقتصادي للمؤسسة بحركية دائمة تديرها الاستثمارات المختلفة باعتبارها العامل الذي يسمح للمؤسسة بالبقاء والتطور. فالمؤسسة الناجحة هي التي تحافظ على طاقاتها الإنتاجية عن طريق تجديد استثماراتها وتوسيعها، الشيء الذي يتطلب منها البحث عن مصادر تمويل لتغطية احتياجاتها المختلفة.

يعتبر التمويل العصب المحرك لنشاط المؤسسة، وهو من بين أعقد المشكلات الاستراتيجية التي تواجه تنمية وتطوير المؤسسة بالكيفيات أو الطرق المختلفة. فأول ما تفكر فيه المؤسسة هو إيجاد تمويل لنشاطاتها، حيث تواجه في وقتنا الراهن، مصادر تمويل متعددة تتباين في خصائصها، وتختلف شروط الحصول عليها. وعليه من الواجب على الإدارة المالية لأي مؤسسة أن تحدد بدقة بدائل التمويل المتاحة بغية المفاضلة بينها من أجل ضمان تمويل عملياتها الإنتاجية المختلفة دون التعرض لمخاطر قد تعصف بها وتؤدي إلى إفلاسها.

1- إشكالية البحث

تبعاً لما سبق تبرز معالم المشكلة التي نعمل على معالجتها والتي تتمحور حول التساؤل التالي:

كيف تؤثر سياسة التمويل في إدارة الإنتاج بالمؤسسة الصناعية؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يستوجب الأمر الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أنواع السياسات التمويلية المتاحة للمؤسسة؟
- ما هي أهم مصادر التمويل في المؤسسة؟ وعلى أي أساس يتم إختيار أفضل مصدر للتمويل؟
- هل توضح سياسة التمويل المتبعة من قبل المؤسسة التغيرات الحاصلة في الإنتاج؟

- كيف تتعامل إدارة الإنتاج مع مختلف مصادر التمويل المتاحة دون التعرض للمخاطر المالية المختلفة؟

2- أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع البحث لجملة من الأسباب أهمها:

- اعتقادنا بأن أثر سياسة التمويل على إدارة الإنتاج موضوع جدير بالبحث نظرا لحدائته.
- الموضوع ذو صيغة مالية وبالتالي متعلق بال تخصص.
- لفت انتباه المؤسسات الجزائرية إلى أهمية إدارة تمويل الإنتاج والطرق اللزوم اتباعها لتجنب مختلف المخاطر.

3- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى إظهار أهمية اختيار السياسات التمويلية الملائمة من أجل السير الحسن لنشاط المؤسسة الاقتصادية في ظل تزايد حدة المنافسة وفي ظل الشروط التي أصبحت تفرضها البنوك لمنح القروض. كما يهدف هذا البحث إلى إبراز اسهامات الإدارة الحديثة في تطوير إدارة الإنتاج لرفع الطاقات الإنتاجية للمؤسسة الكفيلة بتعزيز قدراتها التنافسية في السوق. وعليه، يركز هذا البحث على العناصر التالية:

- تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل وبيان أهميته ومكانته في المؤسسة.
 - التعرف على أهم مصادر التمويل وكيفية الاختيار بينها.
 - تسليط الضوء على إدارة الإنتاج ومختلف الطرق المعتمدة في عملية الإنتاج.
- هذا فيما يخص الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تتجلى في معرفة تأثير التمويل على الإنتاج في شركة الخزف الصحي.

4- حدود البحث

تتمثل حدود البحث في حدين رئيسيين هما:

الحدود الزمنية: غطت الدراسة الفترة الزمنية 2012-2016.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مستوى شركة الخزف الصحي بالميلية.

5- منهج البحث

من أجل تقديم المعلومات بصفة واضحة ومفصلة وللإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة والأسئلة الفرعية، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات وذلك اعتمادا على جملة من المراجع من أجل تحليل مختلف جوانب الموضوع، واعتمدنا على المنهج التاريخي ودراسة حالة بشركة الخزف الصحي الواقعة بالميلية، حيث تم جمع البيانات المالية والمتعلقة بإدارة الإنتاج بالمؤسسة بغرض تحليلها حسب ما يتطلبه البحث.

6- خطة البحث

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين. يتناول الفصل الأول سياسة التمويل، وأنواع ومحددات مصادر التمويل إلى جانب إدارة الإنتاج. أما في الفصل الثاني فقد تعرضنا لدراسة حالة، حيث تطرقنا لعمليات الإنتاج بالشركة وعملية تمويل الإنتاج بها.

7- صعوبات البحث

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة فيما يلي:

- الندرة الواضحة في الدراسات التي تجمع بين المتغيرين إدارة الإنتاج وسياسة التمويل.
- انتقال الشركة محل الدراسة من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي.

الفصل الأول: سياسة التمويل وإدارة الإنتاج

تمهيد

1- أساسيات حول التمويل

2- أنواع ومحددات مصادر التمويل

3- إدارة الإنتاج

خلاصة

الفصل الأول

سياسة التمويل وإدارة الإنتاج

تمهيد

تعتبر عملية التمويل من أعقد العمليات التي تواجه المسير المالي في المؤسسة، إذ تقع على عاتقه تدبير الأموال اللازمة لتمويل مختلف الأنشطة في المؤسسة. وقد أصبح من الضروري على المسير تحديد السياسة التي يتبعها للحصول على الأموال قبل اتخاذ قرار التمويل. فهو يبحث عن وسائل التمويل المناسبة واللائمة لتغطية احتياجات المؤسسة من الأموال في عملياتها الإنتاجية. باعتبار إدارة الإنتاج الإدارة الأولى التي تتطلب أكبر جزء من الأموال بهدف رفع الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى جودته. في هذا الإطار يتناول هذا الفصل العناصر التالية: يتضمن العنصر الأول أساسيات حول التمويل، ويعرض العنصر الثاني أنواع ومحددات مصادر التمويل، أما الثالث فيخص إدارة الإنتاج.

1- أساسيات حول التمويل

1-1 ماهية التمويل

يمثل التمويل عصب المؤسسة التي يمدّها بالأموال للقيام بنشاطها وعدم تعرضها للعجز الذي يمكن أن يؤدي بها للإفلاس. وقد تطور مفهوم التمويل من فترة إلى أخرى لمواكبة التحديات التي تواجه المؤسسة.

1-1-1 مفهوم التمويل

• تعريف التمويل

تعددت التعاريف حول موضوع التمويل واختلفت كثيرا بحسب التطورات الاقتصادية وما صاحبها من تغيرات في إدارة المؤسسات.

يعرف التمويل بأنه "مختلف الأنشطة التي تتضمن مختلف الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على النقدية اللازمة للوفاء بالالتزامات المستحقة للغير في مواعيد استحقاقها"⁽¹⁾. كما عرف على أنه "توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات"⁽²⁾. زيادة على ذلك، يعرف التمويل على أنه "عملية تجميع مبالغ مالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة، وهذا ما يعرف برأس المال الاجتماعي"، فهو إذا تدبير الموارد المالية للمؤسسة عند الحاجة ويمكن أن يكون التمويل قصير أو متوسط أو طويل الأجل.⁽³⁾ ويتربط عن الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة ثلاث عناصر أساسية:⁽⁴⁾

- تحديد دقيق لوقت الحاجة للتمويل.

- البحث عن مصادر الأموال.

- المخاطر التي تعترض أي نشاط التمويل.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التمويل هو توفير حجم من الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها في الوقت المناسب حسب حاجة المؤسسة. يعتمد التمويل على مصادر داخلية ومصادر خارجية.

• أهمية التمويل

- تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- يساعد على انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.

- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء أو استبدال المعدات.

- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.

نظرا لأهمية التمويل فقراره يعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة ذلك أنها المحددة لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر تمويل اللازمة والموافقة لطبيعة المشروع

الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها، واستخدامها استخداماً أمثلاً لما يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف.⁽⁵⁾

1-1-2 خصائص ومبادئ التمويل

• خصائص التمويل

لكل مصدر من مصادر التمويل مجموعة من الخصائص المتميزة عن بقية المصادر الأخرى، هذا ويمكن جمع هذه الخصائص من جوانب عديدة أهمها ما يلي:⁽⁶⁾

أ- **الاستحقاق**: يعني الموعد الذي يتوجب فيه على المقترض رد الدين إلى الدائن، هذا وتختلف أموال الاقتراض عن أموال أصحاب المشروع المقدمة منهم على شكل رأسمال أو على شكل أرباح محتفظ بها.

ب- **الحق في الدخل**: هناك ثلاث مظاهر تميز أموال الاقتراض عن أموال الملكية في مجال الحق على الدخل وهي:

- الأولوية: تعني حق الدائنين في الحصول على أصل قروضهم وفوائدها قبل حصول مالكي المشروع على أي من حقوقهم إلى جانب أولوية الدائنين على المالكين، وللدائنين أنفسهم أولويات إذ يتقدم الدائنين أصحاب الامتياز على الدائنين العاديين.
- التأكيد: يمتاز الدائنين العاديين على المالكين في الحصول على دينهم وفوائدهم في المواعيد المتفق عليها للدفع بغض النظر على تحقيق المؤسسة للأرباح أو عدم تحقيقها لذلك.
- مقدار الدخل: إن ما يحصل عليه الدائنين من المؤسسة المقترضة يكون عادة مقدارا محددًا وثابتًا بغض النظر عن النتائج المحققة. أما بالنسبة إلى المالكين فإن ما يحصلون عليه من ربح أو خسارة غير محدد.

ج- **الحق في الموجودات**: إذا ما بقيت عمليات المؤسسة مربحة وبقيت قادرة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيد الاستحقاق، فإن اهتمام المستثمرين يكون مركز على العائد المحقق. أما في حال واجهت المؤسسة مشكلات وقد تمت تصفيتها يتوجه الاهتمام نحو أصولها والأولوية على قيمتها لاستقاء كل من الدائنين والمستثمرين لحقوقهم.

• مبادئ التمويل

يوجد العديد من المبادئ التي تمثل الأساس عند اتخاذ القرارات المالية الفعالة. وعلى الرغم من أن هذه المبادئ لا تتطلب معرفة معمقة بالتمويل، إلا أنه من الضروري تحقيق الفهم الكامل لها من أجل اتخاذ القرارات التمويلية السليمة.⁽⁷⁾

أ- **ضرورة الموازنة بين المخاطرة والعائد:** حيث لا يجب السعي إلى المبادرة بمخاطر مالية جديدة ما لم يكن هناك عائد إضافي متوقع لهذه العملية.

ب- **الأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود:** من المبادئ الأساسية للتمويل أن النقود لها قيمة زمنية مصاحبة لها. فالدينار الذي يمكن الحصول عليه الآن أعلى قيمة من نفس الدينار الذي يمكن الحصول عليه العام القادم. فالقاعدة أنه من الأفضل السعي للحصول على الأموال مبكراً كلما كان ذلك ممكناً. ومن هذا المنظور يجب التركيز على عملية تكوين وقياس الثروة.

ج- **كفاءة أسواق رأس المال:** إن هدف التمويل هو تعظيم ثروة الملاك أو حملة الأسهم، حيث يمكن قياس ثروة الملاك من خلال استيعاب مفهوم الأسواق ذات الكفاءة. والسوق الكفاء هو ذلك السوق الذي تعكس فيه الأصول والسندات في أي لحظة ومقدار المعلومات المتاحة لدى الجمهور. للأخذ بمبدأ كفاءة الأسواق يجب الاعتماد على عنصرين أساسيين هما:

- سلامة السعر: إن أسعار الأسهم سوف تعكس المعلومات المتاحة بشأن قيمة المنظمة وهذا يعني أنه يمكن تحقيق الهدف الخاص بتعظيم ثروة الملاك من خلال التركيز على التأثير المحتمل على أسعار أو قيمة الأسهم مع ثبات العوامل الأخرى.

- عدم تأثر السعر بطريقة حساب الفائدة: إن تطبيق مبدأ كفاءة الأسواق سوف يترتب عليه عدم تأثر السعر بالطريقة المحاسبية التي يتم استخدامها لحساب العائد.

د- **إشكالية الوكالة:** تنشأ إشكالية الوكالة من مبدأ فصل الملكية عن الإدارة، بمعنى أن المنشأة قد تدار بواسطة مدراء محترفون لا يمتلكون أي أنصبة في رأس المال. ونظراً لهذا الانفصال، فإن المديرين قد يتخذون قرارات قد لا تتفق مع أهداف الملاك في تعظيم قيمة الأسهم أو الثروة على الأجل في الأجل القصير. كما أنهم يتجنبون الدخول في مشروعات ذات مخاطر مرتفعة على الرغم من ارتفاع العائد المتوقع، وذلك لأن هذه المخاطر قد تكلفهم فقدان مناصبهم الإدارية.

1-1-3 احتياجات التمويل

ينقسم احتياج التمويل في المؤسسة إلى تمويل الاستثمار وتمويل الاستغلال وهما يمثلان النشاط العادي للمؤسسة. كما قد تأتي ظروف غير عادية واستثنائية تحتم على المؤسسة اللجوء إلى زيادة الحاجة في التمويل.⁽⁸⁾

1-1-3-1 تمويل النشاط العادي للمؤسسة: وينقسم تمويل النشاط العادي للمؤسسة إلى قسمين: تمويل دورة الاستثمار وتمويل دورة الاستغلال

أ- **دورة الاستثمار:** تعرف دورة الاستثمار بأنها: التخلي عن النقود المتوفرة حالياً على أمل زيادتها في المستقبل. بتعبير آخر، تحويل طبيعة الملكية النقدية للأموال إلى ملكية أصول من طبيعة متميزة ومخصصة لاستعمالها في عدة دورات إنتاج. تتمثل هذه الأصول المتميزة في الاستثمارات المادية (الأراضي، المباني، الآلات... الخ). وتعتبر هذه أصول ثابتة في حيازتها، وإقامتها وتركيبها، وضبطها ثم تشغيلها، وذلك من أجل استعمالها في دورة الاستغلال لعدة سنوات ليتم في نهاية حياتها التنازل عنها أو التخلي عنها.

بالتالي تخص دورة الاستثمار اقتناء واستعمال الأصول الثابتة التي تشمل وسائل العمل للمؤسسة (الآلات، ...) ، وهي دورة طويلة الأجل. تبدأ دورة الاستثمار عند إنشاء المؤسسة باقتناء الوسائل الضرورية لنشاطها من محلات وأراضي... ، وتزداد مع نمو المؤسسة بإعداد استثمار الإهلاكات المجمعمة وتحسين الطاقة الإنتاجية، وتنتهي بتصفية المؤسسة أو بالإفلاس أو تغيير النشاط أو الامتصاص وهي قرارات استثنائية غير متكررة مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة ينتج عنها تدفقات دورية تشكل دورات الاستغلال.

ب- **دورة الاستغلال:** يطلق عليها أيضاً دورة الإنتاج، وهي دورة قصيرة الأجل لا تتجاوز في الغالب السنة المالية الواحدة وتعرف دورة الاستغلال بأنها عملية التبادل والإنتاج التي تضمن سير عمل المؤسسة وتشغيل رأس المال الإنتاجي الذي تمت حيازته بواسطة دورة الاستثمار.

أول مرحلة في هذه الدورة هي شراء المواد الأولية ليتم تخزينها وترتيبها ثم تجميعها وتحويلها إلى منتجات نهائية باستعمال الآلات، ومشاركة العمال والإطارات التقنية. بعد ذلك يتم تخزين هذه الموارد المنتجة ويتم بيعها كآخر مرحلة من هذه الدورة، حيث تبدأ دورة الاستغلال بالإفناق النقدي وتنتهي بالتحصيل النقدي. تتميز دورة الاستغلال بما يلي:

- العديد من العمليات ذات الطابع المادي: شراء، تخزين، بيع... الخ
- العديد من العمليات ذات الطابع النقدي: تسديد، تحصيل.
- العديد من عمليات التخزين الوسيطة: تخزين المواد الأولية، تخزين المنتجات النصف مصنعة، تخزين المنتجات التامة.

- الارتباط بين التدفقات المالية والنقدية الخاصة بالإفناق والتحصيل.
- قد يحدث اختلال في المدة الزمنية بين التدفقات المادية والنقدية، مما قد يؤدي إلى وجود حاجة للتمويل أي الاحتياج في رأس المال العامل.

1-1-3-2 تمويل النشاط الاستثنائي

قد تواجه المؤسسة ظروفًا معينة واحتياجات خاصة خارجة عن نطاق احتياج التمويل العادي تفرض عليها ضرورة مواجهة هذه الظروف والبحث عن التمويل اللازم لتغطية الاحتياجات التي تنتجها هذه الظروف الخاصة. من أهم هذه الظروف ما يلي:

أ- **استغلال فرص متاحة:** حيث قد يتيح المحيط العديد من الفرص المواتية للمؤسسة من أجل استغلالها وزيادة نشاطها ورفع حصتها السوقية، كظهور أسواق جديدة ورفع الاحتكار عن قطاع معين مثل قطاع الاتصالات في الجزائر.

ب- **مواجهة تهديدات محتملة:** قد تبرز أمام المؤسسة العديد من التهديدات والمخاطر التي قد تهدد حصتها السوقية وتهدد وجودها، مما يجبرها على انتهاج إستراتيجيات لمواجهة هذه التهديدات. وهذا يعني الحاجة للاستثمار وبالتالي التمويل مثل: دخول منافسين جدد، ونهاية حالة احتكار كانت تتمتع بها المؤسسة، وظهور تكنولوجيا جديدة أو منتجات جديدة.

ج- **الرغبة في تحقيق هيكل مالي:** قد ترغب المؤسسة في تحقيق هيكل مالي معين يتكون من توليفة (الأموال الخاصة، الديون). تفضل المؤسسة الأموال الخاصة عن القروض بهدف تحقيق الاستقلالية المالية وبالتالي إمكانية الحصول على قروض جديدة أو زيادة نسبة القروض للاستفادة من درجة الرفع المالي. في بعض الحالات قد تختل هذه النسبة بين العنصرين نظراً لظروف معينة. ويهدف إعادة التوازن إلى الهيكل المالي فإنه سوف يتم اللجوء إلى التمويل بالعنصر المناسب سواء كان أموال خاصة أو قروض.

د- **مواجهة اختلالات التوازن المالي:** ينشأ التوازن المالي الأمثل في المؤسسة عندما تكون الخزينة صفرية أي:

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل}$$

فعندما تكون الخزينة أقل من الصفر فهذا يعني اختلال التوازن المالي للمؤسسة، وهو يعني أن المؤسسة تعاني من ضعف في التمويل وبالتالي فإنها سوف تلجأ إلى زيادة مصادر تمويل طويلة الأجل من أجل معالجة الاختلال في التوازن المالي.

1-2-1 ماهية سياسة التمويل

تختلف سياسة التمويل التي تتبعها المنشأة وتتسم إدارتها بالجرأة عن الأخرى. تهيمن على مقاليد الأمور فيها إدارة محافظة في عملية اختيار مصدر التمويل الملائم والمفاضلة بين مصادر التمويل المملوكة ومصادر التمويل المقترضة.

1-2-1 مفهوم سياسة التمويل

يمكن تعريف سياسة التمويل على أنها "الخطوات التي يتم إتباعها من طرف متخذ قرار التمويل بالمؤسسة، وذلك من أجل الاختيار الأمثل لطريقة محددة من أجل تمويل نشاطات المؤسسة. يجب أن تكون هذه الطريقة متناسبة مع وضعية المؤسسة المالية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة بواسطة إستراتيجيتها المالية." كما تعرف بأنها "اختيار طريقة للتمويل تتميز بتقليل المخاطر وتعظيم المردودية المرتبطة بنشاط تمويل المؤسسة. فقرار التمويل يصاحبه العديد من المخاطر المرتبطة بكل نوع من مصادر التمويل المتاحة. لذلك تعمل سياسة التمويل على اختيار مصدر التمويل الذي يقلل المخاطر المتوقعة لأقل درجة ممكنة، وفي نفس الوقت هي مردودية مصادر التمويل لأقصى درجة ممكنة تفوق تكلفة ومخاطر هذه المصادر." (9)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن سياسة التمويل هي الاختيار الأمثل لطريقة محددة من أجل تمويل نشاطات المؤسسة. ويتم ذلك من خلال عملية المفاضلة بين العديد من مصادر التمويل المتاحة التي تقلل من المخاطر المتوقعة وفي نفس الوقت تزيد من مردودية هذه المصادر من أجل تعظيم قيمة المؤسسة وبلوغ أهدافها.

1-2-2 أهداف سياسة التمويل

تكون أهداف سياسة التمويل مندمجة في الأهداف التي تعمل بالتنسيق مع أهداف بقية الوظائف، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل. (10)

1-2-2-1 تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال

تولد كل من دورتي الاستغلال والاستثمار تسديدات ومداخيل، ولكن تلك المداخيل لا تكفي لتمويل كل الاحتياجات سواء من طرف الخواص، أو البنوك، أو الدولة أو المصالح العمومية وهذا هو الدور الأساسي لسياسة التمويل إضافة إلى البحث عن كيفية تسديد تلك المصادر.

1-2-2-2 ضمان مستوى من السيولة

قصد تجنب مخاطر التوقف عن الدفع، يجب أن تحافظ سياسة التمويل على مستوى معين من السيولة، وذلك من أجل مواجهة الالتزامات المالية للمؤسسة في حالة التوقف عن الدفع.

1-2-2-3 تعظيم المردودية

تسعى السياسة التمويلية إلى الحصول على مصادر التمويل والتي يتم المزج بينها حيث يوجه هذا المزج للحصول على استثمارات ذات مردودية كبيرة، وفي نفس الوقت تخفيض تكلفة التمويل التي يجب أن تقل عن المردودية المحققة من الاستثمارات التي يتم حيازتها بواسطة سياسة التمويل.

1-2-2-4 محاولة زيادة حجم المؤسسة واكتسابها قوة وتحقيق نمو

لا يقدر حجم المؤسسة من الناحية المالية برقم الأعمال أو القيمة المضافة المحققة وبحجم الاستثمارات، بل بالمجموع العام لهذه العناصر الذي يمثل قيمة المؤسسة ككل، لكن يختلف هذا التقييم من كل من مسيري المؤسسة والمساهمين.

أ- بالنسبة للمساهمين: يجب أن تحقق المؤسسة حجما معيناً لكي تكون لها مردودية، بحيث يشكل حجمها شرطاً لبقائها. وعليه، فهو مهم سواء امتلكوا معظم أو جزء من أسهم المؤسسة، لأنها تمثل دليلاً على استقرار مداخلهم ودمتهم. لذلك فهم يعمدون إلى تعظيم حجم المؤسسة ومحاولة تحقيق نمو خارجي وتنويعه للتقليل من مخاطره.

ب- بالنسبة للمسيرين: كلما كان الثقل المالي للمؤسسة أكبر كلما:

- سهل للمسير تحقيق معدل المردودية المرغوب من المساهمين.
- ابتعاد المؤسسة عن ضرورة اللجوء إلى زيادة رأس المال وبالتالي ضمان احتفاظ المسير لمكانته.

1-2-2-5 التأقلم مع المحيط المالي

يفرض المحيط المالي على المؤسسة مجموعة من القيود والتهديدات كما يمكن أن يتيح مجموعة من الفرص. لذلك لابد على سياسة التمويل أن تأخذ بعين الاعتبار مكونات المحيط، من خلال التشخيص الجيد لمحيط المؤسسة المالي ومكوناته المختلفة، وهو ما يتيح للمؤسسة استغلال الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات الممكنة.

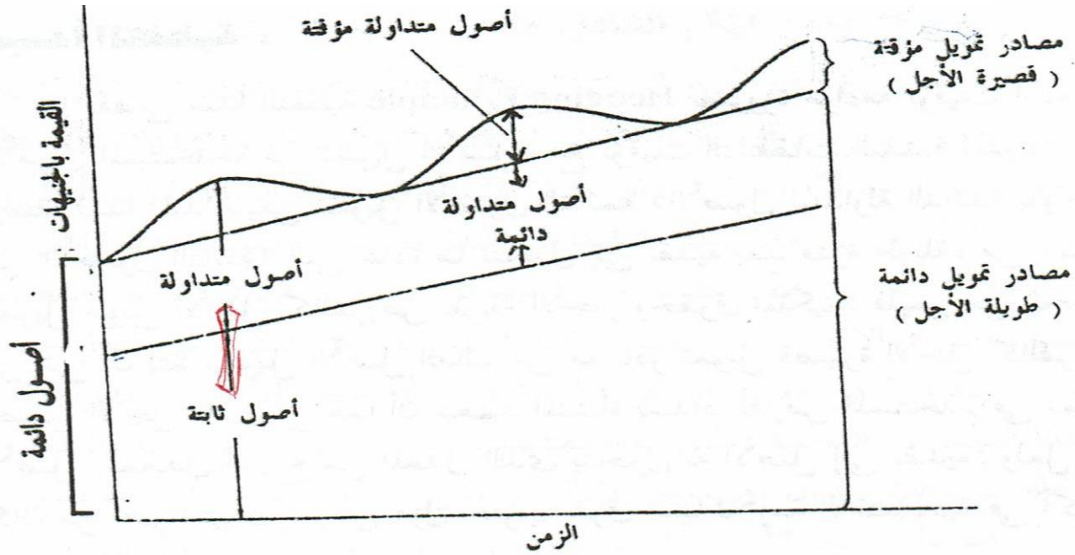
1-2-3 أنواع سياسات التمويل

توجد عدة سياسات تمويل يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لتمويل احتياجاتها من الموارد المالية. (11)

1-3-2-1 سياسة التمويل المثالية

يقصد بالسياسة المثالية تلك السياسة التي تقوم على الالتزام الحرفي بمبدأ التغطية والذي يقضي بضرورة تمويل الأصول الدائمة من مصادر طويلة الأجل أو الأصول المؤقتة من مصادر قصيرة الأجل.

شكل رقم (01): تمويل الأصول وفقاً للسياسة المثالية "مبدأ التغطية"



المصدر: منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 210

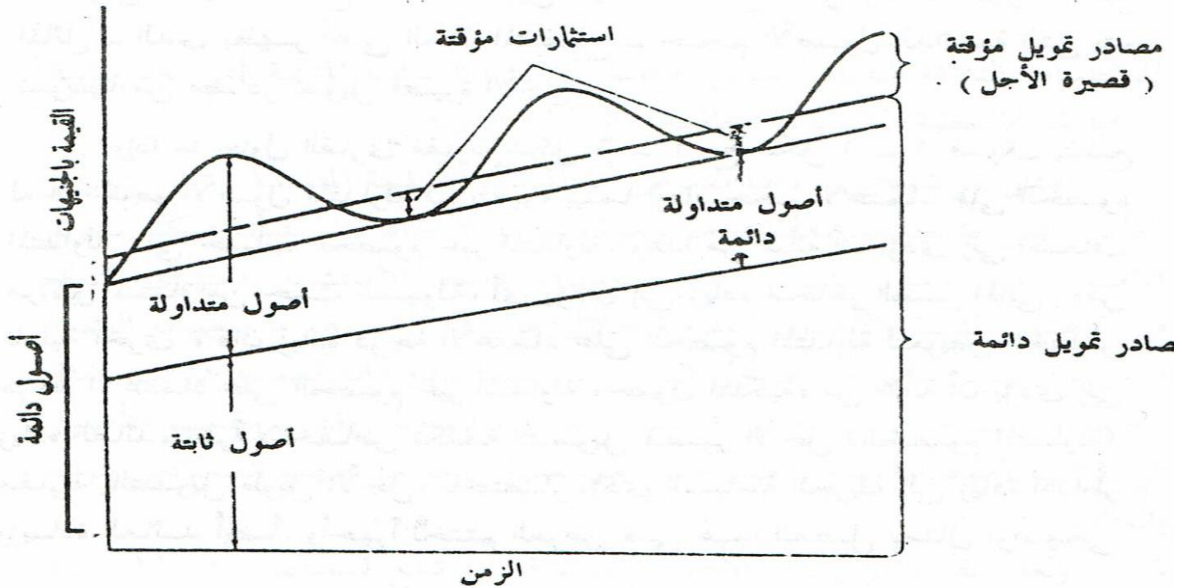
يوضح الشكل (01) سياسة تمويل الأصول وفقاً لمبدأ التغطية أو ما يطلق عليه سياسة التمويل المثالية التي تبرز أن قرار المفاضلة بين مصادر التمويل القصيرة وبين مصادر التمويل الطويلة، لا يتوقف فقط على مدى استعداد إدارة المنشأة لتحمل المخاطر.

حسب مبدأ التغطية، كلما زادت الأصول المتداولة المؤقتة زاد الاعتماد على الخصوم المتداولة (مصادر قصيرة الأجل) في التمويل. ويتجاهل هذا المبدأ مدى استعداد إدارة المنشأة لتحمل المخاطرة.

1-2-3-2 سياسة التمويل المحافظة

حسب هذه السياسة فإن المؤسسة تفضل الاعتماد على مصادر التمويل طويلة الأجل في تمويل الأصول الدائمة بل هناك جزء من الأصول المتداولة سوف يتم تمويله من تلك المصادر. والهدف من ذلك هو تخفيض مخاطر العسر المالي. كما يمكنها ذلك من الحصول على سيولة أكبر وهذا عندما تتعدم حاجة المؤسسة إلى الأصول المؤقتة وهذا ما يتيح لها فرصة استثمار هذه السيولة في الأوراق المالية وبالتالي تحقيق عائد معتبر.

شكل رقم (02): تمويل الأصول وفقا للسياسة المحافظة



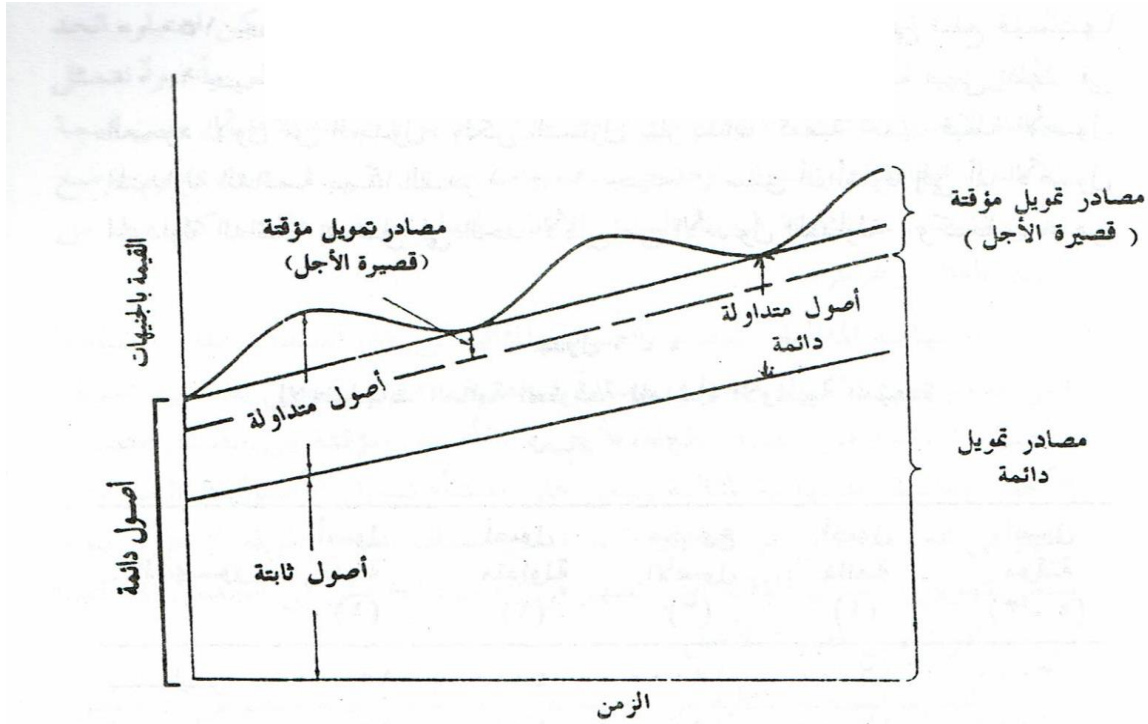
المصدر: منير ابراهيم الهندي، الادارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 211

ويوضح الشكل (02) السياسة المحافظة حيث أن المساحة بين الخط المتقطع المائل وبين الخط غير المتقطع المائل الذي يليه تبين حجم الأصول المؤقتة التي يتم تمويلها من مصادر طويلة الأجل.

1-2-3-3 سياسة التمويل الجريئة

يقصد بالسياسة الجريئة لجوء الإدارة إلى استخدام مصادر التمويل قصيرة الأجل ليس فقط لتمويل الأصول الدائمة، وذلك أملا في زيادة العائد على الاستثمار رغم ما يترتب على ذلك من الزيادة في المخاطر.

شكل رقم (03): تمويل الأصول وفقا للسياسة الجريئة



المصدر: منير ابراهيم الهندي، الادارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص213

يوضح الشكل (03) ما نتج عن تطبيق السياسة الجريئة للتمويل حيث توضح المساحة بين الخط المتقطع المائل، والخط غير المتقطع المائل، الذي يظهر أعلى الخط المتقطع، حجم الأصول الدائمة التي يتم تمويلها من مصادر تمويل قصيرة الأجل.

عند مقارنة سياسات التمويل الثلاث نستنتج ما يلي:

- في ظل السياسة المحافظة تكون مخاطر العسر المالي أقل كما تكون الأرباح أقل وذلك مقارنة بالسياسة الجريئة التي تكون فيها المخاطر أكبر والأرباح أكبر.
- أما السياسة المثلى فتقع في منتصف الطريق بين السياسات الثلاث سواء من حيث الربحية أو المخاطر.

2- أنواع ومحددات مصادر التمويل

1-2 مصادر التمويل

تختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة في تمويل مشاريعها حسب حجم المنشأة، وشكلها القانوني، ونوع النشاط الذي تمارسه، الظروف والأوضاع الخاصة التي تمر بها. وبصفة عامة، يوجد نوعان من مصادر التمويل الخاص بالمؤسسة تتمثل في المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1-1-2 مصادر التمويل الداخلي (الذاتي)

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية كتحديد الأصول التي تحوزها دون اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية.

1-1-1-2 مفهوم التمويل الذاتي

يعبر التمويل الذاتي عن قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها وذلك من خلال الأموال المتاحة لديها ولهذه القدرة دوراً أساسياً في نمو واستمرارية المؤسسة. ويعرف التمويل الذاتي على أنه " الأموال الممولة من العمليات الجارية للشركة، أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وهو يمكن المنشأة من تغطية الاحتياجات المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات وزيادة رأس المال." (12) كما يعرف التمويل الذاتي بأنه "يمثل الثروة المحتفظ بها من قبل الشركة نفسها والتي تشكل مورد داخلي يهدف إلى تغطية الاحتياجات التمويلية للسنة المالية." (13) زيادة على ذلك، يعرف أن "التمويل الذاتي هو الاحتفاظ بكافة أو جزء من المكافآت السنوية لحملة الأسهم لتغطية الاحتياجات المختلفة للشركة." (14) وينظر إلى التمويل الذاتي على أساس أنه "مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة يمثل نشاطها العادي أو الاستغلالي التي تبقى في تصرفها بصورة دائمة وهو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع." (15)

مما سبق يمكن القول أن التمويل الذاتي هو تلك الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية من خلال دورة استغلال المؤسسة، ودون اللجوء إلى أموال خارجية.

2-1-1-2 مكونات التمويل الذاتي

يتكون التمويل الذاتي من الأرباح المحتجزة والاهتلاكات والمؤونات.

2-1-1-1 الأرباح المحتجزة

هي عبارة عن " ذلك الجزء الفائض القابل للتوزيع الذي تحققه الشركة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية أو السنوات اللاحقة والذي لم يدفع في شكل توزيعات. وتظهر الأرباح المحتجزة في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية." (16) تعرف الأرباح المحتجزة بأنها " تلك الأرباح التي تحققها المنشأة ولم توزع إلى حملة الأسهم العاديين، وبالتالي تعتبر من المصادر الداخلية للتمويل." (17)

وتتميز الأرباح المحتجزة بجملة من المزايا نذكر أهمها: (18)

- كلفة الأرباح المحتجزة كمصدر للتمويل قليلة بالمقارنة مع غيرها.
- لا تحتاج لرهن موجوداتها.
- كلما تراكمت الأرباح المحتجزة أكثر، وزاد استخدامها في تمويل موجوداتها ينعكس كذلك إيجابيا على السعر السوقي والقيمة الدفترية للسهم.

من جهة أخرى، يعاب على الأرباح المحتجزة ما يلي: (19)

- يعتبر استخدام الأرباح المحتجزة كمصدر للتمويل بشكل متكرر.
- قد يتعذر على الشركات المساهمة المبتدئة الاستفادة من هذا المصدر.
- يتطلب أحيانا من الشركة إصدار أسهم مجانية مقابل احتجاز أرباح المساهمين مما يزيد من كلفة استخدام هذا المصدر.

2-2-1-1 الإهلاك

يعرف الإهلاك على أنه " تلك المبالغ السنوية المخصصة لتغطية النقص التدريجي الذي يحدث بصورة فعلية أو معنوية على عناصر الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع مرور الزمن، نتيجة الاستعمال أو التلف أو التقادم التكنولوجي" هذا بصفة عامة. أما من الناحية المالية فالإهلاك هو " عملية تمكن المنشأة من استبدال وتجديد أصولها الثابتة لذلك تعتبر مصدرا من مصادر التمويل الذاتي للمؤسسة." (20)

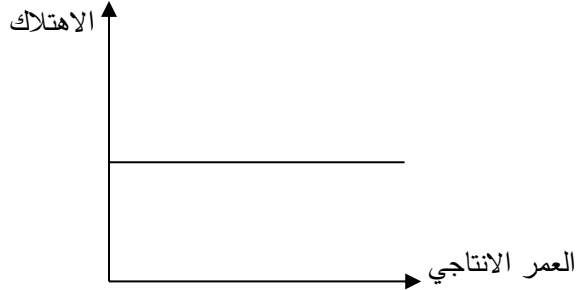
للاهلاك أهمية بالغة نوجزها في النقاط التالية: (21)

- النقص في قيم الاستثمارات له تأثير على الميزانية بحيث تظهر الأصول الثابتة (للاستثمارات) بقيمتها الحقيقية.
- ضمن التكاليف الإجمالية للاستغلال نجد تكاليف ناجمة عن تدني ونقص قيم الأصل الثابت.
- الإهلاك عنصر من عناصر تخزين التكاليف لا بدمن أخذه في الحساب قبل تحديد النتيجة.
- مصاريف الصيانة الدورية لا تمنع حساب الإهلاك السنوي لأنه الإهلاك هو نقص فعلي والصيانة لا تعيد الطاقة الأصلية للاستثمار.

توجد عدة طرق لحساب الاهتلاك نذكر منها: (22)

أ- طريقة الاهتلاك الخطي (الثابت)

يتم توزيع التكاليف على العمر المقدر بصفة متساوية ويمثل بيانيا على الشكل التالي:



ويحسب قسط الاهتلاك حسب هذه الطريقة كالتالي:

$$\text{قسط الاهتلاك} = \text{تكلفة الاستثمار} * 1 / \text{العمر الانتاجي} * \text{فترة الاستعمال}$$

ب- طريقة الاهتلاك المتناقص

تعتمد هذه الطريقة على تطبيق نسبة مئوية ثابتة على قيمة متناقصة تطبق القيمة الأصلية للاستثمار بالنسبة للسنة الأولى، ثم على القيمة الباقية بطرح اهتلاك السنة الماضية بالنسبة للسنة الثانية وهكذا. ويشترط لتطبيق هذه الطريقة ما يلي:

- يجب على المؤسسة أن تكون خاضعة للنظام الحقيقي للضرائب.
 - يجب أن يكون عمر الاستثمار على الأقل ثلاث سنوات.
 - إن الاستثمارات التي تطبق عليها الاهتلاك المتناقص يجب أن تكون ذات صلة مباشرة بالإنتاج.
- ج- طريقة الاهتلاك المتزايد: تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما تتوقع مصاريف أخرى تكون مرتفعة في السنوات الأولى المنخفضة في السنوات الأخيرة.

ويحسب القسط السنوي للاهتلاك كالتالي:

$$\text{القسط السنوي} = \text{تكلفة الاستثمار} * \text{رقم السنة} / \text{مجموع أرقام السنوات (حسب العمر الانتاجي)}$$

3-2-1-1-2 المؤونات

المؤونة هي "عبارة عن تكلفة من التكاليف تحمل إلى الدورة المحاسبية أي لا بد من خصمها من الربح قبل الوصول إلى صافي الربح (قبل حساب الضريبة) ذلك لمقابلة النقص المحتمل وقوعه في قيمة أصل من الأصول أو الزيادة المحتملة في قيمة التزام من الالتزامات. هذه المؤونات بغض النظر عن نتيجة أعمال المؤسسة (سواء حققت ربح أو خسارة). وتتمثل المؤونات فيما يلي: (23)

- مؤونات الخسائر المحتملة.
- مؤونات تدني قيمة الأصول.
- مؤونة الخسائر الموزعة على عدة سنوات.

2-1-1-3 مستويات ترتيب التمويل الذاتي

لتحديد التمويل الذاتي المراد تحقيقه من طرف المؤسسة، يستحسن معرفة اتجاهات السوق وكذا نوايا مسؤولي المؤسسة من أجل تحديد ما إذا كان هناك تقدير حالة تنمية أو انسحاب فوري من السوق. تسمح هذه المعلومات بتحديد مستوى الاحتياجات حسب تطور مستوى الإنتاج (الانخفاض، الحفاظ على المستوى الحالي، التنمية). تدفع هذه الفرضيات المؤسسة لتحديد ثلاث أنواع ممكنة لاحتياجات التمويل الذاتي.⁽²⁴⁾

أ- التمويل الذاتي الأدنى (ت ذ أ)

يخص هذا النوع من التمويل المؤسسات التي تشتغل داخل سوق يمتاز بتراجع مستمر، وتتمنى الانسحاب منه بصفة تدريجية. في هذه الحالة، يصل التمويل الذاتي إلى حده الأدنى بسبب توزيع كل الأرباح، ويبقى مشكلا من مخصصات الإهلاكات فقط.

$$ت ذ أ = مخصصات الإهلاكات$$

في وضعية تضخمية، لا تسمح الأموال المحتفظ بها بتجديد الاستثمارات بصفة كلية.

ب- التمويل الذاتي للبقاء (ت ذ ب)

يخص هذا النوع من التمويل الذاتي المؤسسات التي ترغب في الاحتفاظ بمستوى ثابت للإنتاج بسبب استقرار السوق، أو عدم الشروع في تجاوز المستوى المطلوب. في هذه الحالة، يتمثل التمويل الذاتي في الإهلاكات مضافا إليها مبلغ تعويض التآكل النقدي بسبب ارتفاع أسعار الاستثمارات اللازمة.

$$ت ذ ب = مخصصات الإهلاكات + تعويض الخسارة الناجمة عن التآكل النقدي$$

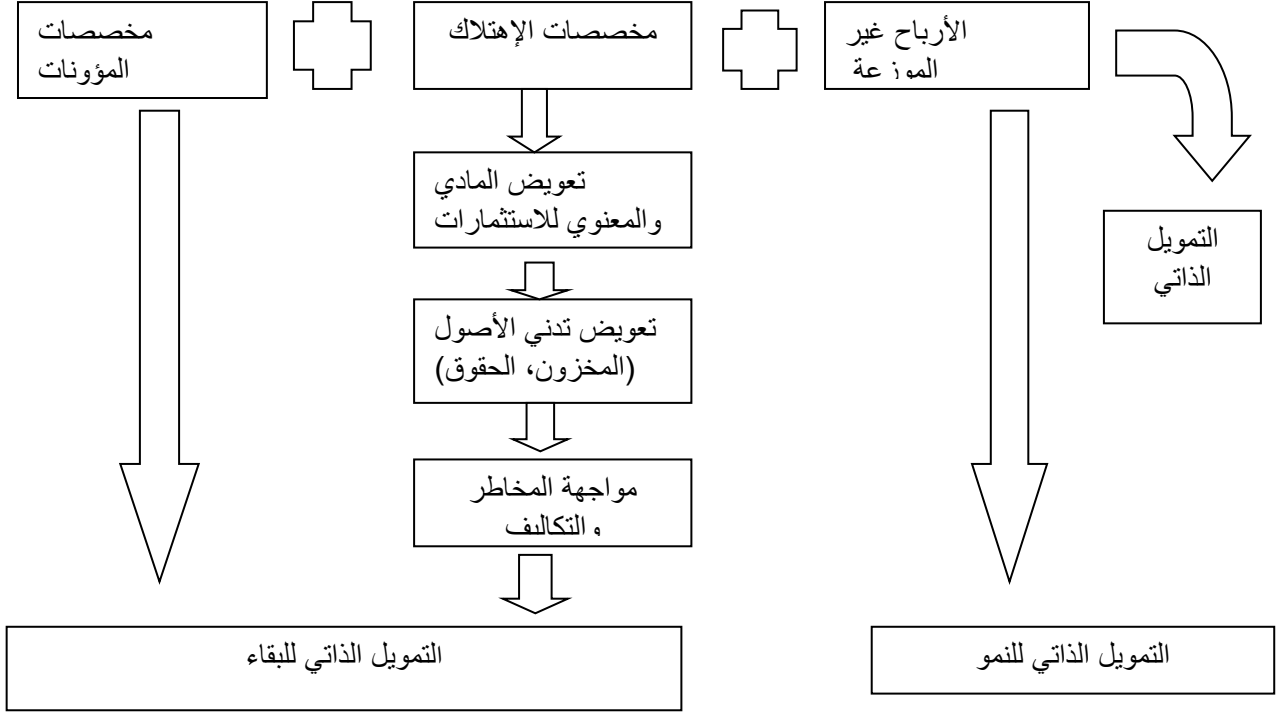
ج- التمويل الذاتي للنمو (ت ذ ن)

يخص المؤسسات التي ترغب الزيادة في طاقتها الإنتاجية والحصول على قسط هام من السوق. يتمثل هذا النوع من التمويل الذاتي في التمويل الذاتي للبقاء مضافا إليه قسط التنمية المرغوب فيه (ت).

$$ت ذ ن = ت ذ ب + ت$$

يمكن إظهار العناصر المكونة للتمويل الذاتي حسب الشكل رقم (04).

شكل رقم (04): التمويل الذاتي للبقاء والنمو



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 243

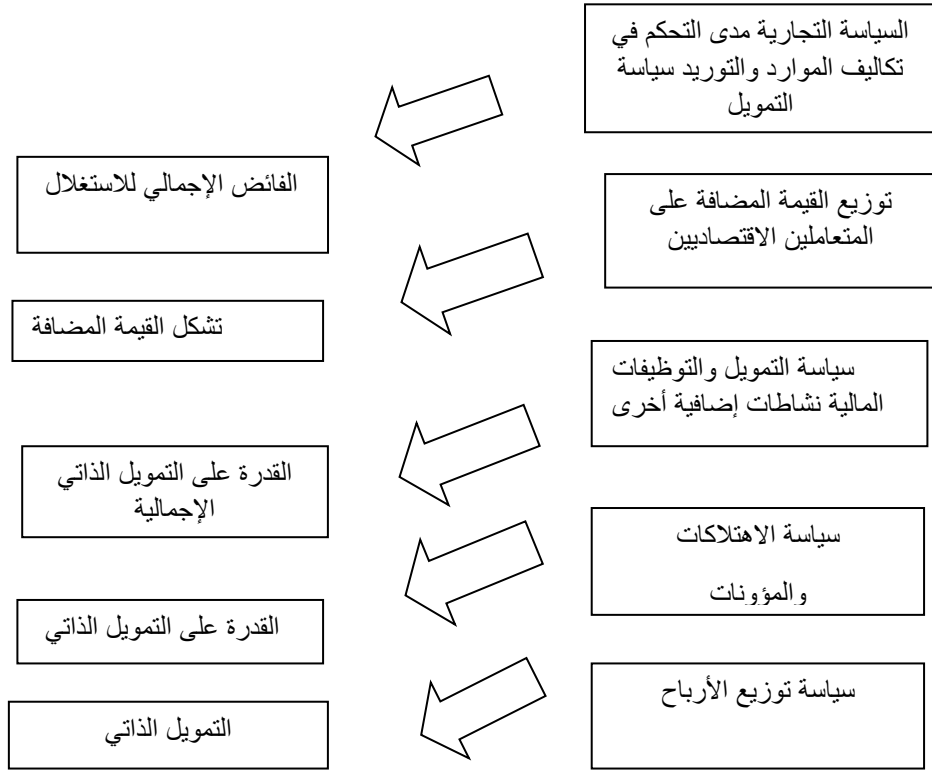
4-1-1-2 محددات التمويل الذاتي

تتوقف محددات التمويل الذاتي، على دراسة المكونات الأساسية لهذا التدفق المالي، وذلك حسب منظورين:

- **منظور مباشر:** التمويل الذاتي هو ذلك الرصيد المتبقي بين التدفقات المحصلة والتدفقات المسددة، أي استبعاد التدفقات الوهمية المتمثلة في مخصصات الإهلاك والمؤونات.
- **منظور غير مباشر:** حيث يظهر التمويل الذاتي في شكل تدفق نقدي محقق من طرف المؤسسة.

يتحدد التمويل الذاتي بواسطة عدة عناصر أساسية، تتضح من خلال المراحل التي نستعرضها في الشكل رقم (05).

شكل رقم (05): مراحل تشكل التمويل الذاتي



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ص 241

يتضح من خلال الشكل رقم (05)، كيفية تكوين التمويل الذاتي وذلك تبعا للمراحل التالية:(25)

- ينطلق من الإيرادات التجارية المحققة، حيث يغطي رقم الأعمال الاهتلاكات الوسيطة ليكون مؤشر القيمة المضافة.
- مؤشر القيمة المضافة يساعد في تحديد سياسة التموين، وعلاقة المؤسسة بمقدمي الخدمات الخارجية، والمقاوله بالباطن، وقدرتها على التحكم في اهتلاكاتها المباشرة.
- رصيد القيمة المضافة المحقق في المرحلة السابقة، يذهب لتغطية مصاريف المستخدمين ومصاريف الضرائب والرسوم، ليشكل الفائض الإجمالي للاستغلال.
- يعبر الفائض الإجمالي للاستغلال عن أداء دورة الاستغلال وقدرتها على توليد فوائض مالية تساهم في تغطية المصاريف المالية والمصاريف الاستثنائية والضرائب على الأرباح.
- القدرة على التمويل الذاتي، هي النتيجة الإجمالية المحققة حسب المراحل السابقة وهو بمثابة المحصلة النهائية للتدفقات المالية الحقيقية قبل توزيع الأرباح. هنا تبرز أهمية القدرة على التمويل الذاتي معتبرة،

حيث تمكن المؤسسة من تسديد مستحققاتها اتجاه المساهمين، والرصيد المتبقي يمثل الفوائض المالية المعاد استثمارها وهو ما يصطلح عليه بالتمويل الذاتي.

2-1-1-5 مزايا وعيوب التمويل الذاتي

تكمّن مزايا التمويل الذاتي في العناصر التالية: (26)

- يعتبر التمويل الذاتي المصدر الأول والوسيلة المستخدمة لتكوين رأس المال بأقل تكلفة ممكنة.
- تجنب الاقتراض بسعر فائدة مرتفع.
- الاحتفاظ بالأرباح يعفي المؤسسة والمساهمين فيها من خصوم أرباحهم.
- يعطي المؤسسة حرية أكبر في اختيار استثمارات دون قيد أو شرط أو ضمانات.
- تحقق الاستثمارات بأقل تكلفة ممكنة وتتفادى المخاطر المالية عند الضائقة المالية.
- استخدام الأرباح المحققة في التمويل يمنح المؤسسة الاستقلالية النسبية وحرية التصرف، فاستخدام جزء من الأرباح المحتجزة يعفي المؤسسة من اللجوء إلى أعباء القرض الخارجي، وما يتبعها من شروط تسديد الفوائد، ويصبح لدى المؤسسة رصيد نقدي مناسب لمواجهة احتياجاتها المالية.

كما أن لاستخدام التمويل الذاتي في العملية التمويلية مزايا فإنه لا يخلو من العيوب والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (27)

- يرى البعض أن الأموال الناتجة عن التمويل الذاتي ليس لها أي تكلفة. لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى توظيفها في استثمارات ذات ربحية ضعيفة، ينتج عنه في النهاية سوء استخدام الموارد المالية للمؤسسة.
- يكون التمويل الذاتي عائقاً لتطور المؤسسة عندما تعتمد عليه بصورة كبيرة، لأنه عادة ما لا يكفي لتغطية كل الاحتياجات المالية، فيتوجب عليها إما اللجوء إلى القروض الخارجية وإما الاستثمار بقدر الأموال المتاحة لها وبالتالي تقويت الفرصة.
- يؤدي تدعيم سياسة التمويل الذاتي عن طريق تعظيم أقساط الاهتلاك في السنوات الأولى إلى زيادة تكلفة السلع المنتجة والتي من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع الأسعار. وهذا يكون على حساب المستهلك وكذا انخفاض تنافسية المؤسسة في السوق.
- لا يعتبر التمويل الذاتي حافزاً للعمال لزيادة إنتاجيتهم، حيث أنهم يحرمون من موارد مالية كانت قد توجه للتوزيع مما يضعف من القدرة الشرائية لهم، خاصة عند ارتفاع مستوى الأسعار. هذا ينعكس سلبياً على أداء المؤسسة، حيث تنخفض إنتاجيتها.

يمكن تصور حجم المشكلة التمويلية عندما يكون الهدف هو زيادة رأسمال المؤسسة. فهذه المدخرات الصغيرة جداً تتجمع عادة ببطء كبير عبر الزمن بمعدلات منخفضة في معظم الحالات، ورفع معدلاتها

يستلزم ارتفاع ملموس في الدخل الحقيقية أو مزيد من ممارسة ضغط الاستهلاك الخاص وكلاهما صعب التحقيق.

2-1-2 مصادر التمويل الخارجي

يمثل التمويل الخارجي كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية. ويعتبر التمويل الخارجي مكملًا للتمويل الداخلي من أجل تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة. عدم كفاية التمويل الذاتي هو الذي يدفع بالمؤسسة إلى التمويل الخارجي. يمكن تقسيم مصادر التمويل الخارجية إلى ثلاث مصادر.

1-2-1-2 مصادر التمويل طويلة الأجل

المقصود بها تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة تفوق الخمس سنوات. وتتمثل مصادر التمويل طويلة الأجل أساسًا في أموال الملكية والأموال باللجوء إلى الإستدانة.

1-2-1-2-1 أموال الملكية

يقصد بها كل موارد المؤسسة المقدمة من قبل المساهمين مقابل حصولهم على حق ملكية يسمى السهم. وتضم الأموال وسائل التمويل المساهم بها والمتروكة تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة. وهذا النوع من التمويل غير ناتج عن نشاط المؤسسة بل عن زيادة رأسمالها من خلال الأسهم المطروحة للاكتتاب. ونميز نوعين من الأسهم وهما: الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

أ- الأسهم العادية

تعرف الأسهم العادية على أنها "وثيقة ذات قيمة إسمية واحدة تطرح للاكتتاب العام ولها القابلية للتداول وغير قابلة للتجزئة من قبل حاملها ولا تستحق الدفع في تاريخ محدد، أي أنها أبدية على طول عمر المشروع ولا يلتزم بتوزيع أرباح ثابتة سواء من حيث تحديد قيمة هذه الأرباح أو فترات استحقاقها." (28) تعرف أيضا بأنها "أداة ملكية قابلة للتداول تعطي الحق لحامله بالحصول على عوائد غير ثابتة لجانب حصته في موجودات الشركة والمثبتة في شهادة السهم." (29) وللشهم صفتين أساسيتين: (30)

- يتيح السهم العادي لحامله الحصول على توزيعات الأرباح وذلك إذا قررت إدارة المؤسسة توزيع جزء أو كل الأرباح المتحققة خلال فترة معينة.
- يمكن للسهم العادي أن يباع في وقت ما بالمستقبل على أمل أن يكون سعر البيع أعلى من سعر الشراء وفي هذه الحالة يحقق السهم عائد رأس مالي.

يتمتع حامل الأسهم العادية بالعديد من الحقوق منها: (31)

- **حق التصويت:** يمكن هذا الحق حامل السهم من التعبير عن رأيه في اختيار المسؤولين عن إدارة المنظمة، حيث يخول هذا الحق لحامل السهم القيام بالإدلاء بصوته عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - **حق المشاركة:** يمكن هذا الحق حاملي الأسهم من الحصول على أنصبتهم في توزيعات أرباح المنظمة، بالإضافة إلى حصولهم على نصيب من أصول هذه المنظمة عند التصفية وذلك في حدود ملكية كل منهم وهذا يعد قيام المنظمة بسداد كل التزاماتها الأخرى.
- للأسهم العادية عدة قيم وهي:

- **القيمة الإسمية:** وهي القيمة التي تمثل المبلغ المنصوص عليه في عقد تأسيس المشروع، وتكون مدونة على صك السهم.
 - **القيمة السوقية:** والتي تحدد بحاصل قسمة حقوق الملكية على عدد الأسهم في حالة إصدار المشروع لهذا النوع من الأسهم فقط. (32)
 - **القيمة الدفترية:** يتم الاسترشاد بهذا المؤشر لدى اتخاذ قرارات شراء الأسهم وتحدد بالمعادلة التالية:
- $$\text{القيمة الدفترية} = \text{صافي حقوق المساهمين العاديين} / \text{عدد الأسهم العادية.}$$

تشمل حقوق المساهمين قيمة الأسهم علاوة الإصدار والاحتياطات والأرباح المحتجزة.

تكون القيمة الدفترية مساوية للقيمة الإسمية عند تأسيس المنشأة ولكنها تختلف عنها فيما بعد نظرا لتغير الأرباح المحتجزة من سنة لأخرى.

- **القيمة التصفوية:** وهي القيمة التي يحصل عليها حامل السهم العادي في حال تمت تصفية المنشأة وتحسب باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{القيمة التصفوية} = \text{القيمة التصفوية للمؤسسة} / \text{عدد الأسهم العادية.}$$

أو: **القيمة التصفوية = القيمة السوقية للأصول - مصاريف التصفية - القيمة الدفترية للخصوم - قيمة الأسهم الممتازة.** (33)

• مزايا وعيوب الأسهم العادية

تتمثل مزايا الأسهم العادية بالنواحي التالية: (34)

- لا يترتب عليها أي تكاليف ثابتة أو متغيرة إلا بعد أن يتحقق الربح وتتقرر نسبة التوزيع.

- تعطي مرونة أكثر من حيث التكاليف وتكون أقل خطر على المؤسسة من مصادر التمويل الأخرى.
- تساعد على تقادي فرص بعض القيود المالية على المؤسسة.
- تعد مصدرا تمويليا من شأنها أن تزيد الثقة وتوسع القدرة على الاقتراض.
- سهولة تسويق وبيع الأسهم.

أما عيوب الأسهم العادية فتتمثل في الآتي:⁽³⁵⁾

- انخفاض ربحية السهم الواحد EPS عند إصدار وبيع أسهم لمساهمين جدد، وكذلك انخفاض حقوق التصويت للمساهمين الحاليين وزيادة عدد المساهمين الذين يحق الرقابة على المؤسسة.
- ارتفاع تكلفة إصدار الأسهم العادية مقارنة بالسندات، حيث أن تكلفة الأسهم العادية أكبر من تكلفة السندات.
- كلما ازداد اعتماد المؤسسة على التمويل بالأسهم العادية كلما ازداد متوسط تكلفة رأس المال بحيث تفوق هذه التكلفة المستوى الأمثل لها.
- عدم وجود وفر ضريبي من توزيعات الأرباح التي توزعها المؤسسة على المساهمين، حيث أن التوزيعات تدفع من صافي الربح بعد خصم جميع المصروفات ولا تخضع لأي إعفاء ضريبي كما هو الحال عند دفع الفوائد.

ب- الأسهم الممتازة

تعرف الأسهم الممتازة بأنها "جزء من حقوق الملكية في المؤسسة المساهمة والمؤسسة غير ملزمة بدفع عائد ثابت على هذه الأوراق المالية فالعائد يتوقف على تحقيق المؤسسة للأرباح وعلى رغبتها في التوزيع".⁽³⁶⁾ تعرف كذلك أنها "ورقة مالية تجمع بين صفات السهم العادي والسند، وله أيضا قيمة إسمية، قيمة دفترية وقيمة سوقية شأنه في ذلك شأن السهم العادي".⁽³⁷⁾ كما يعرف السهم الممتاز على أنه "حق من حقوق الملكية لا تلتزم الجهة المصدرة بتاريخ محدد لرد قيمتها وهي إحدى مصادر التمويل طويل الأجل، يحصل حامل الأسهم الممتازة على الربح نتيجة لمنحه هذا الحق في كوبون الإصدار ويكون مقدار الربح نسبة مئوية ثابتة من القيمة الإسمية للسهم الممتاز".⁽³⁸⁾

وعليه، إن الأسهم الممتازة هي مصدر من مصادر التمويل طويل الأجل في المؤسسة، لها خاصية الجمع بين صفات أموال الملكية والاقتراض وهي حصة في رأس مال المؤسسة لها نسبة أرباح ثابتة.

تتميز الأسهم الممتازة بمجموعة من الخصائص:

- **مبدأ تجميع الأرباح:** يعني هذا المبدأ أن المؤسسة ملزمة في حالة دفعها لأرباح الأسهم الممتازة في سنة معينة، أن تدفعها في السنة التالية، ويترتب على ذلك أن الأرباح المستحقة عن سنوات سابقة للأسهم الممتازة

يجب دفعها أولاً وقبل حصول الأسهم العادية على أي أرباح. ويعتبر مبدأ التجميع ضرورياً لحماية حقوق حملة الأسهم الممتازة في الحصول على نصيبهم من الأرباح.

- **المشاركة في الأرباح:** يسمح مبدأ المشاركة لحملة الأسهم الممتازة بالحصول على أرباح إضافية تزيد من النسبة المقدرة لهم، أي أن الأسهم الممتازة تشارك الأسهم العادية فيما يتبقى من أرباح بعد حصول حملة الأسهم الممتازة على النسبة المقدرة له من الأرباح وقد تكون هذه المشاركة كلية أو جزئية.

- **القابلية للتحويل والقابلية للاستدعاء:** كما هو الحال في السندات، فإن الأسهم الممتازة يمكن أن تكون قابلة للتحويل. كما أنها يمكن أن تكون قابلة للاستدعاء إذا قررت المؤسسة ذلك بهدف الاستفادة من انخفاض معدل الفائدة.

- **تغير نسبة الأرباح المقررة:** رغم أن نسبة الأرباح المقررة للأسهم الممتازة ثابتة. فقد يتم أحياناً إصدار أسهم ممتازة بنسبة أرباح متغيرة ويعتمد التغير في نسبة الأرباح في هذه الحالة على التغير في معدل الفائدة على إصدارات الخزينة مثل سندات الخزينة.

• أنواع الأسهم الممتازة

- **الأسهم الممتازة على الأرباح:** وتكون الأرباح بنسبة متفق عليها، كأن تكون 6% مثلاً وتصرف الأرباح للمساهمين إذا حققت الشركة أرباح فقط.

- **الأسهم الممتازة غير مجمعة الأرباح:** وهذا النوع من الأسهم الممتازة يؤدي إلى عدم قيام الشركة بتوزيع الأرباح إلى ضياع حقهم في أرباح هذه السنة وليس لهم حق المطالبة به في السنة التالية.

- **الأسهم الممتازة مجمعة الأرباح:** وعلى عكس النوع الأول فإنه يحق لحملة هذا النوع من الأسهم الحصول على الأرباح في السنة التالية في حالة عدم توزيع الأرباح.

- **الأسهم الممتازة القابلة للتحويل:** وهذه النوع من الأسهم يعطي حامله حق تحويله إلى عدد معين من الأسهم العادية وذلك بنسبة متفق عليها مسبقاً.⁽³⁹⁾

• مزايا وعيوب الأسهم الممتازة

من المزايا التي تحصل عليها المؤسسة بإصدار الأسهم الممتازة:⁽⁴⁰⁾

- ليس لحملة الأسهم الممتازة الحق في التصويت في مجلس الإدارة، ولا حق الاشتراك في التسيير الإداري، إلى في حالات منصوص عليها في عقد إصدار هذه الأسهم.

- ليس للسهم الممتاز تاريخ تسديد، إلا إذا نص على ذلك في عقد الإصدار وهذا يمنح المؤسسة ميزة استبدالها بسندات إذا انخفضت معدلات الفوائد في السوق المالية.

- زيادة حجم أموال الأسهم الممتازة ضمن الأموال الدائمة للمؤسسة يخفض نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال الخاصة، مما يدعم مركز المؤسسة في قدرتها على الاقتراض.

- تمتاز الأسهم الممتازة عن السندات والقروض في حالات العسر المالي أو المؤسسة ليست ملزمة بدفع النسب المحددة من الربح، وأن توقفها عن الدفع لا يؤدي بها إلى الإفلاس.
- أما بخصوص العيوب، فنجد ما يلي: (41)

- عدم السماح بتنزيل أرباحها المدفوعة من الدخل الخاضع للضريبة.
- تؤدي إلى زيادة الأعباء المالية المترتبة على الشركة.
- قد يفرض حملة الأسهم الممتازة بعض القيود على الشركة.
- الدخل المتحقق منها ثابت إلى حد بعيد.
- لا يمكن مقاضاة الشركة في حال امتناعها عن التوزيع.

2-1-2-1-2 التمويل باللجوء إلى الاستدانة

تناولنا فيما سبق الأسهم العادية والممتازة على اعتبار أنها صكوك ملكية، تمثل بطبيعتها مصادر تمويل طويلة الأجل إذ ليس لأي منها تاريخ استحقاق. الآن تنتقل إلى التمويل باللجوء إلى الديون الذي يمثل مديونية ينبغي على المؤسسة الوفاء بقيمتها في تاريخ لاحق، ويأخذ التمويل باللجوء إلى الاستدانة صورتين أساسيتين هما: **السندات والقروض طويلة الأجل.**

أ- السندات

يعرف السند على أنه "مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسة، ويعطي الحق لحامله في الحصول على القيمة الإسمية للسند في تاريخ الاستحقاق كما يعطيه الحق في سعر فائدة دوري (كوبون). وللسند قيمة سوقية قد تزيد أو تقل أو تساوي القيمة الإسمية." (42) كما أنه "عبارة عن دين طويل الأجل، يعتمد مصدره بأن يدفع فائدة على القيمة الإسمية بالإضافة إلى دفع القيمة الإسمية في تاريخ محدد مسبقاً. وتحدده شروط الفائدة والدفع عادة بفترة الإصدار التي يتم تحضيرها قبل طرح الإسناد للبيع." (43)

تتمتع السندات بمجموعة من الخصائص يمكن عرض أهمها على النحو التالي: (44)

- **فئات السندات:** تصدر السندات بعدة فئات حيث قد تبدأ بقيمة 10 دنانير للسند وقد تنتهي بأحد مضاعفاتها. وهذه القيمة تمثل القيمة الاسمية للسند، وهي القيمة التي سوف تدفع لحامل السند عند حلول تاريخ استحقاقه. ويمكن إصدار السند بقيمة تزيد أو تقل عن القيمة الإسمية المدونة على الإصدار. ومن الطبيعي أيضاً أن تختلف القيمة السوقية للسند في البورصة عن القيمة الاسمية المحددة في الإصدار.

- **تاريخ الاستحقاق:** حيث تتميز سندات القرض بطول مدة استحقاقها مقارنة مع السندات التجارية العادية التي تنظم لغايات الاقتراض من البنوك التجارية، مثل سندات السحب أو الكمبيالات أو السندات لأمر.
- **العائد الثابت:** للسندات فائدة محددة يتم دفعها في مواعيد معينة متفق عليها في نشرة الإصدار. لكن ذلك لا يمنع من إصدار سندات بفائدة عائمة أو إصدار سندات بخصم، حيث لا يتم دفع أي فوائد خلال فترة حياة السندات ويكتفي بالفرق بين القيمة الفعلية والقيمة الاسمية والذي يمثل العائد المحقق على السندات.

• أنواع السندات

يأخذ السند عدة أشكال منها:

- **سند لحامله:** حيث تدفع الفائدة والأصل لحامله السند.
- **سند إسمي:** حيث تدفع الفائدة والأصل للشخص المسجل اسمه في السند.
- **سند قابل للتحويل إلى أسهم:** هي السندات التي يمكن تحويلها إلى عدد محدد من الأسهم العادية بناء على رغبة حاملها.⁽⁴⁵⁾
- **سندات مضمونة:** هي تلك السندات التي تصدرها المؤسسة بضمان أصولها لمصلحة حاملي السندات التتعهد بدفع المؤسسة لقيمة هذه السندات عند موعد الاستحقاق وكذلك الفوائد المستحقة في مواعيدها.
- **سندات غير مضمونة:** هي تلك السندات التي تصدرها المؤسسة دون أن تقدم أي ضمان لمصلحة حاملي السندات وعادة ما تكون الفوائد على السندات المضمونة أقل من الفوائد على السندات غير المضمونة وذلك لأن المخاطر على تلك السندات تكون أعلى.⁽⁴⁶⁾
- **اسناد الدخل:** وهي السندات التي لا تدفع فوائدها إلا إذا حققت الشركة المقترضة دخلا يكفي لسداد الفوائد، أما قيمة السند فإنه ينبغي الوفاء بها في الموعد المتفق عليه دون شرط أو قيد.
- **السندات ذات الفائدة صفر:** وهي التي يتم إصدارها بخصم كبير جدا ولا يتم القيام خلال سنوات حياتها دفع أي فوائد عليها وسوف يقوم حامل السند باسترداد قيمته الاسمية بتاريخ الاستحقاق، والفرق بين سعر الإصدار المدفوع والقيمة الاسمية المقبوضة يمثل الفوائد المتراكمة على السند. لذلك ونتيجة لتراكم الفوائد فإن قيمتها سوف تتزايد مع مرور الزمن.⁽⁴⁷⁾

• مزايا وعيوب السندات

من المزايا التي تحصل عليها المؤسسة بلجوئها إلى إصدار سندات نذكر منها:⁽⁴⁸⁾

- سهولة تحديد التمويل بالسندات.
- قلة تكلفة السندات مقارنة بتكلفة الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

- في العادة لا يحق لحملة السندات المشاركة في الإدارة، فذلك يعطي مرونة أكبر لعمل المسيرين.
 - تمثل تكلفة السندات عبئا، فتخصم مثل باقي الأعباء قبل تحديد الربح المالي الخاضع للضريبة.
 - السندات محددة المدة والقيمة والفائدة، فالمؤسسة يسهل عليها توقع الاحتياطي لاهلاكها، وعليه فإنها تعتبر من مصادر التمويل المرنة التأثير على هيكل التمويل.
- من العيوب التي تنجر عن اللجوء إلى التمويل بإصدار سندات نذكر: (49)

- تكلفة التمويل من السندات تكلفة ثابتة واجبة الدفع مهما كان الوضع المالي للمؤسسة مما تزيد من المخاطر المالية إذا تعرضت المؤسسة لضائقة مالية.
- إذا تعرضت المؤسسة إلى ضائقة مالية، فإن دفع المؤسسة لمستحققاتها اتجاه حملة السندات يقلل من إيرادات حملة الأسهم مما يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للسهم في السوق المالية.

ب- قروض طويلة الأجل

تعرف القروض طويلة الأجل على أنها "قروض تحصل عليها المؤسسة من المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين وغيرها، وقد يصل تاريخ استحقاقها إلى ثلاثين عاما." (50) وتعرف كذلك بأنها "القروض التي تزيد آجالها عن 5 سنوات وقد تصل إلى 10 سنوات أو حتى 20 سنة، تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الرأسمالية أو إقامة مشاريع جديدة، حيث تقدم مثل هذه القروض عادة من البنوك والمؤسسات المالية." من أهم خصائص القروض طويلة الأجل نجد: (51)

- يتم الاتفاق على شروط القرض (معدل الفائدة، تاريخ الاستحقاق، الرهونات...) بالتفاوض بين المقرض والمقترض.
- سداد قيمة هذه القروض تكون في تاريخ استحقاق متفق عليه ويتم مرة واحدة أو على أقساط متساوية.
- تكلفة هذا النوع من التمويل تتمثل في نسبة محدودة من قيمة القرض إلا أن المقرض قد يصر على عدم ثبات النسبة في حالة كانت معدلات الفائدة مرتفعة.

• مزايا وعيوب التمويل بالاقتراض

- يتميز التمويل بالاقتراض سواء كان في صورة قروض طويلة الأجل أو سندات ببعض المزايا أهمها: (52)
- يعتبر التمويل بالاقتراض أقل تكلفة من التمويل بالأسهم وذلك بسبب الوفرة الضريبية التي تتولد عنه.
- ليس للمقترضين الحق في التصويت في الجمعية العمومية.
- تعتبر تكلفة التعاقد على القروض وتكلفة إصدار السندات منخفضة مقارنة مع تكلفة إصدار الأسهم.

من جهة أخرى، يعاني هذا التمويل من عدة عيوب أهمها: (53)

- قد يؤدي الفشل في سداد الفوائد أو أصل القرض إلى تعريض المؤسسة للإفلاس.
- القروض على عكس الأسهم لها تاريخ استحقاق وبالتالي على المؤسسة استخدام النقدية في سداد الدين عندما يحل أجله.
- لا يعتبر الاقتراض متاح لكل المؤسسة، فقد تجد بعض المؤسسات صعوبة في الحصول على تلك القروض.

2-2-1-2 مصادر التمويل متوسطة الأجل

يقصد بالتمويل متوسط الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين، سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح ما بين إثنين إلى سبع سنوات. وعادة ما تكون هذه القروض موجهة لشراء وسائل الإنتاج المختلفة، أي أنها وسيلة من وسائل تمويل الاستثمار التشغيلي للمؤسسة.

وتتضمن مصادر التمويل متوسطة الأجل نوعين هما: القروض متوسطة الأجل، والتمويل بالاستئجار.

1-2-2-1 القروض متوسطة الأجل

تمثل القروض متوسطة الأجل نوعاً من القروض التي تلتزم المنشأة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين. وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة لشروط الاتفاق ما بين المؤسسة وما بين المقرض فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد. وعادة تتراوح فترة الاقتراض ما بين ثلاثة إلى 15 عام. وتحصل الشركة على هذا النوع من القروض من المؤسسات المالية المختلفة كالبنوك أو شركات التأمين أو بعض الهيئات العامة.

يتميز هذا النوع من الاقتراض بالمزايا التالية: (54)

- السرعة: نظراً إلى أن عملية التمويل تنتج عن مفاوضات مباشرة بين المقرض والمقترض فإن الإجراءات الرسمية تكون محدودة للغاية وبالتالي تحصل المؤسسة على احتياجاتها المالية بسرعة.
- المرونة: في حالة حدوث أي تغيير في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة يمكن تغيير بنود التعاقد بالاتفاق مع المقرض، وهو أمر يصعب تحقيقه في حالة الأنواع الأخرى من مصادر التمويل.

2-2-2-1-2 التمويل بالاستئجار

يعرف التمويل بالاستئجار بأنه "التزام تعاقدى بتأجير أجهزة وأدوات إنتاجية من مؤسسة مالكة إلى مؤسسة إنتاجية مستخدمة لفترة معينة مقابل أقساط كراء محددة". (55) ويعرف أيضاً على أنه "عقد يتفق بموجبه طرفان

هما المؤجر والمستأجر بأن يقوم الأول بتقديم أصل معين للطرف الثاني للانتفاع به (استخدامه) لمدة معينة على أن يقوم الطرف الثاني بدفع مبالغ محددة بتواريخ محددة للطرف الثاني.⁽⁵⁶⁾

أ- أشكال التمويل بالاستئجار

يأخذ الاستئجار عدة أشكال منها:⁽⁵⁷⁾

• **التأجير التمويلي أو الرأسمالي:** ويختلف هذا الشكل من التأجير عن التأجير التشغيلي الذي سوف يتم التحدث عنه لاحقاً بالنواحي التالية:

- المؤجر غير معني بتقديم خدمات الصيانة.
- إن العقد المبرم بين الطرفين سوف يكون غير قابل للإلغاء.
- لقاء استعمال المستأجر للأصل فإنه يلتزم بدفع سلسلة من الدفعات النقدية للمؤجر تعادل في مجموعها تكلفة الأصل والعائد الذي يقبل به المؤجر.
- يستمر سريان هذا العقد بين الطرفين طيلة بقاء الأصل على قيد الحياة.
- ينتهي هذا العقد بتملك المستأجر للأصل المؤجر.

• **التأجير التشغيلي:** يطلق عليه أحيانا تأجير الخدمات، حيث إن هذا الشكل من التأجير يقوم على فكرة الانتفاع

- من خدمات الأصل المستأجر من دون أن ينتهي هذا الانتقال بتملك الأصل المستأجر، كما هو عليه الحال في التأجير التمويلي أو الرأسمالي. ومن أهم شروط إبرام مثل هذا الشكل من العقود:
- المؤجر سوف يكون هو الجهة المسؤولة عن صيانة وخدمة الأصل المؤجر.
 - الدفعات المتوقعة من تأجيره في المرة الواحدة لا تكون كافية لتغطية تكاليفه الأصلية.
 - مدة التأجير تكون أقل من الحياة الإنتاجية المتوقعة للأصل المؤجر.
 - للمستأجر الحق في إلغاء عقد الإيجار التشغيلي.
 - إذا كان المأجور متقادماً فنياً فمن حق المستأجر أن يعيده للمؤجر.
 - تكون تكلفته في العادة أعلى من تكلفة التأجير التمويلي.

• **الشراء وإعادة التأجير:** في هذا النوع من التأجير يكون الأصل في البداية ممتلكاً من قبل المستأجر، وبعدها

- يقوم المؤجر بشراء الأصل من المالك ومن ثم يعيد تأجيره إلى البائع. وهذا الشكل من التأجير شائع الاستخدام في مجال الأراضي والمباني (الأصول الثابتة غير المنقولة) وعلى نطاق أقل من مجال الماكينات والآلات (الأصول الثابتة المنقولة). وبموجب هذا الشكل من التأجير يقوم المشتري (المؤجر) حال امتلاكه للأصل بدفع قيمته للبائع (المستأجر)، وبنفس الوقت وبموافقة المشتري (المؤجر) يحتفظ البائع (المستأجر) بحق استعمال الأصل الذي كان يملكه، وذلك مقابل أجره متفق عليها بين الطرفين. ويتمثل هذا الشكل من التأجير مع الاقتراض.

ب- أسباب اللجوء إلى التمويل بالاستئجار

تلجأ المؤسسة للاستئجار لأسباب عديدة نذكر بعضها فيما يلي: (58)

- **مقابلة الاحتياجات المؤقتة:** تحتاج المؤسسات في حالات عديدة إلى استخدام بعض الأصول لفترات قصيرة أو لأداء أغراض محددة (مثل: الحاجة إلى سيارة لنقل بعض المعدات عند الانتقال إلى المبنى الإداري الجديد مثلا). وفي مثل هذه الحالات، شراء هذه الأصول وإعادة بيعها سوف تحمّل المؤسسة لأعباء وتكاليف غير ضرورية. لذلك فقد يكون من الأفضل القيام باستئجار الأصل والانتفاع به ثم إعادته للمالك مع ملاحظة أن الاستئجار في هذه الحالة سوف يكون استئجارا تشغيليا.
- **إمكانية إنهاء الاستئجار:** قد تتمكن المؤسسة من الاتفاق مع المؤجر على إمكانية إيقاف عملية الاستئجار. وتزداد أهمية هذا الشرط في حالة المعدات التي تتميز بالتطور السريع كالحسابات الآلية.
- **توفير خدمات الصيانة:** في بعض اتفاقيات الاستئجار يقوم المؤجر بصيانة وخدمة الأصل مما يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق المستأجر هذا بالإضافة إلى أن بعض المؤسسات المتخصصة في تأجير الأصول تمتلك وسائل صيانة وعمال مدربة على جانب كبير من الكفاءة والفعالية.
- **المزايا الضريبية:** يحقق كل من المؤجر والمستأجر مزايا ضريبية كنتيجة لعملية الاستئجار حيث أن أقساط الاستئجار تعتبر مثلها مثل الفائدة على الضريبة من المصروفات التي تخصم من إيراد قبل سداد الضريبة.
- **الاستئجار يؤثر على الربح المحاسبي:** يساعد الاستئجار على إظهار كل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل أفضل من الحقيقة من خلال زيادة الربح المحاسبي أو تقليل القيمة الدفترية للأصول أو كلاهما. ويرجع ذلك إلى أن مدفوعات الاستئجار تكون أقل من إجمالي مدفوعات الإهلاك مضافا إليها الفوائد على القروض، وذلك في حالة الإقراض ثم شراء الأصل بدلا من استئجاره. ما يترتب على ذلك زيادة في الدخل المحاسبي.

ج- مزايا وعيوب التمويل بالاستئجار

مزايا الاستئجار عديدة نذكر منها: (59)

- لا يترتب عنه أية قيود كما هو الحال بالنسبة للقروض.
- يمكن المؤسسة المستأجرة الاستفادة من تمويل كامل (100%) على عكس التمويل بالقروض، حيث قد لا تستفيد المؤسسة بكامل قيمة القرض.
- يعطي صورة معززة للمركز المالي للمؤسسة.
- لا يفرض قيود على المؤسسة كما الحال بالنسبة للاقتراض.

- يعرض المؤسسة إلى التزامات أقل في حالة الإفلاس.
- من العيوب التي يمكن أن تؤخذ على استئجار الأصول ما يلي: (60)
- أن المؤسسة لا تستفيد من قيمة الخردة للأصل المستأجر.
- تكلفة الفائدة المترتبة عن الاستئجار عادة ما تكون أعلى من تكلفة فائدة الإقراض.
- الاستئجار لا يسمح للمؤسسة المستأجرة بإدخال أي تحسينات على الأصول المستأجرة.
- اعتبارات عدم صلاحية الأصول المستأجرة، حيث أن المؤسسة قد تستمر في تسديد دفعات الاستئجار دون أن تستفيد من الأصول المستأجرة.

2-1-1-3 مصادر التمويل قصير الأجل

يقصد به تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن سنة، عرض أكثر لمصادر التمويل قصيرة الأجل استخداما وهما: الائتمان المصرفي والائتمان التجاري.

2-1-2-1-3 الائتمان المصرفي

يعرف الائتمان المصرفي بأنه "كل أنواع القروض التي تحصل عليها المؤسسة من المؤسسات المالية والمصارف الخاصة". (61) كما يعرف بأنه "القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك ويأتي في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري، وذلك من حيث اعتماد المؤسسة عليه كمصدر تمويلي قصير الأجل". (62)

أ- أشكال الائتمان المصرفي

يأخذ الائتمان المصرفي عدة أشكال وهي: (63)

- **حسابات جارية مدينة:** وهي عبارة عن تسهيلات يقدمها البنك لعملائه وفي حدود سقف معين يستطيع العميل السحب من هذا الحساب وفي حدود السقف الممنوح. ويتم احتساب الفائدة على المبلغ المستخدم من سقف الحساب الجاري المدين. ويجب على العميل إيداع حصيلة مبيعاته أو نشاطه التجاري في حسابه لدى البنك، كما يشترط عدم تجاوز سقف الحساب الجاري المدين الممنوح.
- **خصم الأوراق التجارية:** حيث يقوم العملاء الذين يتعاملون بالبيع الآجل (الكمبيالات) بتسييل هذه الكمبيالات لدى البنك التجاري، حيث يقوم البنك باحتساب الفائدة على الكمبيالة حتى تاريخ الاستحقاق وخصمها من القيمة الاسمية للكمبيالة وإعطاء العميل صافي قيمة الكمبيالة.
- **الحساب الجاري المستندي:** وفي هذا النوع من التمويل يقوم البنك التجاري بدفع قيمة الاعتماد المستندي نيابة عن العميل المستورد وذلك حتى يقوم العميل بدفع قيمة هذا الحساب الجاري المدين بعد بيع البضاعة أو بعد فترة معينة يتم الاتفاق عليها، وسمي الحساب الجاري المدين المستندي لأنه يستخدم لتمويل الاعتمادات المستندية.

ب- أسس منح الائتمان المصرفي

توجد عدة أسس يضعها البنك التجاري عند قيامه بمنح عملائه الأنواع المختلفة من القروض. ومن هذه الأسس نجد: (64)

- **مبلغ القرض:** يجب أن يتناسب حجم القرض المطلوب مع حجم نشاط العميل التجاري، لذلك يجب على البنك دراسة حاجة العميل التمويلية وتحديد المبلغ الذي يتناسب مع حجم نشاط العميل.
- **الغرض من القرض:** يجب على البنك دراسة الغرض من التمويل المطلوب من قبل العميل وذلك حتى يقوم البنك بتوجيه العميل نحو نوع التمويل الملائم لهذا الغرض.
- **مدة القرض:** وتفضل البنوك بشكل عام القروض قصيرة الأجل وبالتالي تسدد نفسها بنفسها.
- **مصادر الوفاء:** يجب على البنك التجاري دراسة مصدر السداد الأساسي لدى العميل ومدى كفايته لسداد التزامات البنك كما يدرس أيضا مصادر سداد الثانوية المتوفرة لدى العميل.

ج- مزايا الائتمان المصرفي

يتميز الائتمان المصرفي بعدة مزايا أهمها: (65)

- أقل تكلفة من الائتمان التجاري.
- يعتبر مصدر لتمويل الأصول الدائمة للمنشأة التي تعاني صعوبات تمويل تلك الأصول طويلة الأجل.
- أكثر مرونة من الائتمان التجاري لأنه تأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة.

2-1-2-3-2 الائتمان التجاري

يعرف الائتمان التجاري بأنه "نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه المؤسسة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية. ويطلق عليه الائتمان التجاري الائتماني التلقائي نظرا لأنه عادة ما يزيد وينقص مع التقلبات في حجم النشاط، أي أنه عادة ما يكون متاح بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب." (66)

أ- أشكال الائتمان التجاري

تتمثل أشكال الائتمان التجاري بالتالي: (67)

- **الحساب المدين:** وهو الأكثر تفضيلا لدى المشتريين والأقل تفضيلا لدى البائعين وذلك لكونه لا يضع وثيقة رسمية بيد البائعين من شأنها أن تسهل عليهم القيام باتخاذ الإجراءات القانونية ضد المشتري عند مواجهتهم لأي صعوبات مالية في المستقبل.
- **الكبيالات:** وهي الأقل تفضيلا لدى المشتريين والأكثر تفضيلا لدى البائعين، وذلك لكونها تضع وثيقة رسمية بيد البائعين من شأنها أن تسهل عليهم القيام باتخاذ الإجراءات القانونية ضد المشتريين عند

مواجهتهم أي صعوبات مالية في المستقبل، إضافة لإمكانية تظهيرها أو خصمها لدى البنوك وقبض قيمتها نقداً أو إيداعها برسم التأمين.

- **الشيكات المؤجلة:** وهي وسيلة مفضلة لدى البائعين لكونها تحفظ حقوقهم بدرجة أكبر من الشكل الأول والثاني، لكنها وسيلة غير مفضلة لدى المشتريين لارتفاع مخاطرها وانعدام مرونتها.
- ب- شروط الائتمان التجاري**

يتطلب الائتمان التجاري عدة شروط نوجزها فيما يلي: (68)

- **الدفع نقداً قبل الاستلام:** هذه العملية تنطوي على أي شكل من أشكال الائتمان، ويتم استعمالها عندما لا يتمتع المشتري بأي شكل بثقة البائع، ويصر البائع على المشتري بضرورة القيام بالدفع قبل استلام ونقل الخدمة أو البضاعة.
- **الدفع نقداً عند الاستلام:** في هذه الحالة يتم الدفع عند شحن البضاعة للمشتري، لكن لن يسمح باستعمالها إلا بعد القيام بدفع ثمنها بالكامل. وتتضمن هذه الحالة بعض المخاطر للبائع والتي يتمثل أهمها باحتمال قيام المشتري برفض استلام البضاعة المشتراة بعد وصولها إلى مستودعاته، الأمر الذي سوف يكون البائع مضطراً إلى إعادتها إلى حسابه وتحمل تكاليف التحميل والشحن.
- **الشروط النقدية:** ينطوي هذا النوع من الشروط على منح الائتمان لفترة قصيرة وغالبا ما تكون في حدود أسبوع تقريبا. والغرض منه تمكين المشتري من استلام البضائع وفحصها ومطابقتها مع طلب الشراء. وهذا الأمر يتطلب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين البائع والمشتري.
- **الشروط العادية:** وهنا يمنح البائع للمشتري مدة زمنية تبدأ من تاريخ تحرير الفاتورة ولفترة زمنية محددة. وإذا قام المشتري بالسداد خلالها فإنه سوف يحصل على خصم تعجيل الدفع.

ج- العوامل المؤثرة في الائتمان التجاري

وتنقسم إلى عوامل شخصية وعوامل ناشئة من التجارة والمنافسة. (69)

• العوامل الشخصية

وتتمثل فيما يلي:

- مركز البائع المالي: كلما كانت قدرة البائع من الناحية المالية عالية كلما كانت مقدرته على منح الائتمان لعملائه عالية.
- رغبة البائع في التخلص من المخزون: إذا رغب البائع من التخلص من مخزونه الكبير يقوم بمنح الائتمان لعملائه ويسهل شروط منح الائتمان.
- الأخطار الناجمة عن الائتمان فكلما كانت قليلة يتوسع التاجر في منح الائتمان.

• العوامل الناشئة من التجارة والمنافسة

وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- الحالة التجارية والاقتصادية ففي فترات الرواج يتم التوسع في منح الائتمان، أما في فترات الكساد يمتنع التجار عن منح الائتمان.
- المنافسة: ففي حالة وجود المنافسين يقوم التاجر بمنح الائتمان لزيادة مبيعاته، وبالعكس في حالة الاحتكار.
- طبيعة السلعة المباعة: فإذا كان الطلب عاليا على السلعة المباعة فإنه لا حاجة لمنح الائتمان والتوسع فيه.
- الفترة الزمنية الضرورية لتسويق السلعة: فإذا كانت السلعة تسوق خلال أيام فإن الائتمان يكون عادة لعدة أيام وهكذا.

د- مزايا الائتمان التجاري

بسبب المزايا الكثيرة للائتمان التجاري جعلته مصدر تمويل تعول عليه الكثير من الإدارات المالية لتمويل بعض الاستثمارات التشغيلية لشركة الأعمال. ويمكن اجمال هذه المزايا فيما يلي: (70)

- أهم ميزة للائتمان التجاري كونه مصدر تمويل تلقائي.
- المرونة التي يتمتع بها الائتمان التجاري، حيث تلجأ إليه الإدارة المالية عندما تحتاج إليه.
- سهولة الحصول عليه بسبب عدم وجود حاجة لعمل أي إجراءات أو ترتيبات تمويلية.
- يضمن مصدرا تمويليا مهما بالنسبة لشركات الأعمال الصغيرة أو تلك التي دخلت إلى السوق حديثا والتي لم تتمكن بعد من إظهار قوتها للائتمانية ويكون الائتمان التجاري مصدرا متاحا ويسيرا لها.

2-2 محددات مصادر التمويل

2-2-1 الملائمة

يقصد بهذا العامل مدى ملائمة مصادر الأموال المستخدمة مع طبيعة الأصول التي ستمول من هذه المصادر. ويحتاج هذا العامل إلى إيجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقعة الحصول عليها من استخدام الأصول والتدفقات الخارجية لتسديد الالتزامات الناشئة عن امتلاك هذه الأصول.

2-2-2 الدخل

يمكن للمنشأة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل وهذا ما يعرف (بالماتجة بالملكية). قد تؤدي عملية التمويل إلى رفع معدل العائد على أموال الملكية وذلك في حالة أن يكون

العائد الناتج من استثمار أموال الاقتراض يفوق الفوائد المدفوعة عليها. وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية وتحسب كما يلي:

الرافعة المالية = القروض طويلة الأجل / موجودات المنشأة.

2-2-3 المخاطرة

قد تتعرض المؤسسة والمالكون لها إلى عدة أخطار إذ كانت المنشأة معتمدة على التمويل الخارجي عن طريق الاقتراض وهذه الأخطار تتمثل فيما يلي:

- أن المالكين لا يستطيعون الحصول على الدخل إلا بعد حصول المقرضين والممولين على الفوائد.
- الإساءة إلى سمعة المؤسسة في حالة عدم القدرة على سداد أقساط القروض وفوائدها وهذا قد يؤدي إلى مطالبة المقرضين والدائنين بتصفية الشركة.
- في حالة التصفية للمؤسسة فإن أول من يسترد أمواله هم المقرضون وما يتبقى من أموال المؤسسة يوزع على المالكين.⁽⁷¹⁾

2-2-4 الإدارة والسيطرة

بقاء سيطرة المالكين الحاليين على المؤسسة من العوامل التي لها دورا بارزا في تخطيط مصادر التمويل، لهذا السبب نجد أن المالكين يفضلون التمويل عن طريق الاقتراض وإصدار الأسهم الممتازة بدلا من إصدار أسهم عادية لأن الدائنين العاديين والممتازين لا يهددون مثل هذه السيطرة بصورة مباشرة لأنهم لا يملكون التدخل في الإدارة.⁽⁷²⁾

2-2-5 المرونة

تعني المرونة قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال كما تعني تعدد الخيارات المستقبلية المتاحة أمامها إذا ما تعددت مصادر التمويل المتاحة بشأن الحصول على الأموال.

2-2-6 التوقيت

المقصود بالتوقيت هو تحديد المؤسسة للوقت الذي ستدخل فيه إلى السوق مقترضة لأجل الحصول على الأموال بأدنى كلفة ممكنة وبأفضل الشروط لكن حاجة المؤسسة إلى الأموال في بعض الأحيان قد تلغي قدرتها على التوقيت، حيث يجب النظر للتوقيت من خلال إطار قدرة المؤسسة على قراءة الأسواق المالية والأحداث المتوقعة.⁽⁷³⁾

3- أساسيات حول إدارة الإنتاج

3-1 الإنتاج بالمؤسسة

تحتل إدارة الإنتاج مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية على اختلاف طبيعة نشاطها، فهي الدعامه التي تقوم عليها المؤسسة لأنها وسيلة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وتطويرها بأقل تكلفة ممكنة وهذا ضمن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الإنتاج عموماً.

3-1-1 وظيفة الإنتاج

ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات. كما قد ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها "تلك الوظيفة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بخلق المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية للسلعة". أي أن وظيفة الإنتاج هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع⁽⁷⁴⁾. ويمكن القول أن وظيفة الإنتاج هي عبارة عن "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات تشبع حاجات الإنسان"⁽⁷⁵⁾. وتتم وظيفة الإنتاج من خلال نظام إنتاجي تجمع فيه عناصر النشاط الإنتاجي لإنتاج السلع والخدمات.

3-1-2 الإنتاج

نقصد بالإنتاج "العناصر أو القوى التي تستخدم المدخلات في عملية التشغيل، والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال فترة زمنية معينة"⁽⁷⁶⁾. ويعرف على أنه "عمليات تحويل المدخلات (مواد، أموال، عمال، آلات، معلومات) إلى سلع أو خدمات"⁽⁷⁷⁾. كما يعرف الإنتاج على أنه "العملية الصناعية أو الخدمية التي تحول المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة تامة"⁽⁷⁸⁾.

للإنتاج أهمية كبيرة في حياة الإنسان والمؤسسات على اعتبار أنه يساهم في:⁽⁷⁹⁾

- نمو ونهوض المجتمع من خلال تزويده بمجموعة من الخدمات، والسلع بشكل دائم.
- زيادة المردودية المالية للأفراد والمؤسسات.
- كما يعد من الأنظمة المهمة في أي من منشآت العمل الصناعية، والخدمية.
- يعتبر الإنتاج وسيلة هامة تدعم العملية التسويقية بداخل الشركة
- يشجع العاملين بالمؤسسات على التعاون والمشاركة في العمل.

3-1-3 أهداف الإنتاج

تتمثل أهداف الإنتاج في: (80)

- **أهداف نهائية:** هي التي تحدد وجود كمية وتكلفة السلع المنتجة.
- **أهداف وسيطة:** هي التي تتمثل في استغلال المدخلات الإنتاجية من مواد ومعدات، وهي التي تأمن تحقيق الأهداف النهائية من خلال طاقة توفير المدخلات.
- **أهداف وظيفية:** وهي خاصة بأداء الأنشطة الوظيفية المتعددة بما يحقق الأهداف الوسيطة والأهداف النهائية مثل الرقابة على الجودة والصيانة والرقابة على المخزون.
- **أهداف مقيدة:** هي الأهداف التي يلتزم بها الإنتاج اتجاه الأقسام الأخرى في المنشأة مثل التسويق والتمويل.
- **أهداف متكاملة:** تنتهي عملية التخطيط عندما تصبح أهداف كل أجزاء التنظيم متكاملة حتى يتمكن التنظيم الكلي من تحقيق أهدافه بأقصى حد ممكن.

3-1-4 أنظمة الإنتاج

تعتمد المؤسسات الصناعية في عملية الإنتاج على أنظمة تتحدد وفق عوامل بحسب السلع التي تنتجها والتكنولوجيا التي تستخدمها.

3-1-4-1 نظام الإنتاج المستمر:

هو نظام إنتاجي نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو على مستوى خطوط الإنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية. كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أ- **إنتاج مستمر وظيفي:** هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب. والخاصية التي تميزه هو أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ب- **إنتاج غير وظيفي ومستمر:** هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب حسب سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، مثل الصناعة الغذائية وصناعة الجلود... الخ.

3-1-4-2 نظام الإنتاج المتقطع:

هو نظام غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل. وبموجب هذا النظام يتم إنتاج مجموعة من السلع والأجزاء المتشابهة من الناحية الفنية لسد احتياجات مجموعة كبيرة نسبيا من المستهلكين في فترات زمنية محددة أو لسد احتياجات طلب مستمر للسلعة أو الأجزاء ذات العلاقة. وهنا لابد أن يتوفر للنظام المقدرة على إنتاج تلك السلع بصفة مستمرة كلما دعت الحاجة إلى ذلك ووسائل الإنتاج هنا تكون من النوع المتخصص والعمالة أيضا تكون ماهرة ومتخصصة ويمكن تقسيم هذا النظام إلى ثلاثة فروع:

- أ- إنتاج مجموعة من السلع والأجزاء مرة واحدة فقط خلال فترات زمنية محددة.
- ب- إنتاج مجموعة من السلع أو الأجزاء خلال فترات زمنية غير منتظمة نسبيا وذلك وفقا لاحتياجات المستهلكين.
- ج- القيام بالإنتاج خلال فترات زمنية منتظمة بسبب الحاجة المستمرة للسلع أو الأجزاء. (81)

3-1-4-3 نظام الإنتاج الواسع:

يتم بموجب هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة بكميات كبيرة، كما هو الحال في مصانع السيارات ومصانع الأجهزة الكهربائية، حيث يجري إعادة تنظيم وسائل الإنتاج كالكوالب وما شابهها، دون تحمل تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي للمصنع.

3-1-4-4 نظام الإنتاج حسب الطلب:

يتخصص المصنع بموجب هذا النظام في إنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك او الزبون. وينتج باستراتيجية الإنتاج حسب الطلب وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة متغيرة كما في صناعة الأثاث. ويعتمد المصنع استراتيجية الصنع وفقا للطلب.

3-1-4-5 تكنولوجيا المجاميع:

يطلق عليه أيضا نظام خلايا التصنيع ويقوم المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج الأجزاء والمكونات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق. ويعتمد استراتيجية الطلب وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة، كما هو الحال في صناعة الأحذية أو الكهربائية التي تستخدم في تجميع وإنتاج سلع تامة الصنع لاحقا. (82)

3-2 ماهية إدارة الإنتاج

3-2-1 مفهوم إدارة الإنتاج

يمكن تعريف إدارة الإنتاج على أنها "إدارة الأنشطة والعمليات التي تحول المدخلات الى مخرجات والرقابة عليها". وتعرف كذلك بأنها "مجموعة النظم والقواعد التي تطبق في ساحات الإنتاج ومراكز الخدمات المرتبطة لغرض الحصول من المدخلات (الموارد البشرية والمعدات والمواد المتوفرة) على أعلى ناتج ممكن (سلع وخدمات) بأقل تكلفة ممكنة وطبقا لمواصفات جودة محددة مسبقا"⁽⁸³⁾. كما تعرف إدارة الإنتاج على أنها "الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية".

تتميز إدارة الإنتاج بالخصائص التالية:

- تطبيق مبدأ التخصص وذلك بهدف رفع الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى جودته.
- التوسع في استخدام الآلات أي استخدام أكبر قدر ممكن من القوة الآلية مقارنة بالبشرية.
- استخدام بحوث العمليات في المجال الصناعي بما يحقق:
- أ- جدولة سير المواد من قسم لآخر.
- ب- تقليل مقدار الوقت والجهد الضائع من العمليات الإنتاجية.
- ج- تخطيط الإنتاج بما يساهم في خفض التكاليف.⁽⁸⁴⁾

3-2-2 أهمية إدارة الإنتاج

تكمُن أهمية إدارة الإنتاج خاصة في:⁽⁸⁵⁾

- إفادة العملاء من منتجات المنظمة، وذلك بتقديم المنتجات المطلوبة بالكم والتوقيت المناسب للعميل.
- رسم أبعاد المنتجات وتحديد خصائصها.
- وضع خصائص محددة للعمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- تحقيق الجودة العالية للسلع والخدمات وفقا لمتطلبات العميل.
- تحقيق أهداف المنشأة المرجوة بكل كفاءة وفعالية بالاعتماد على تفعيل العلاقات العمالية، وإحكام السيطرة على الكلفة المادية للعمل والمواد والطاقة الإنتاجية.

3-2-3 أهداف إدارة الإنتاج

يمكن حصر أهم أهداف إدارة الإنتاج فيما يلي:⁽⁸⁶⁾

أ- تحقيق الرضا للمستهلكين والعملاء: يسعى نظام الإنتاج أساساً إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يطلبها ويرغبها المستهلكون والعملاء. وبناءً على ذلك فإن إدارة الإنتاج تضع على عاتقها أولاً السعي نحو إنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمات المرغوبة من هؤلاء المستهلكين أو العملاء بالكميات المطلوبة، وفي الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة وبأحسن وأرخص الطرق، وذلك حتى يمكنها تحقيق استمرارية رضا المستهلكين والعملاء.

ب- تدعيم المركز المالي للمؤسسة: يتم هذا التدعيم من خلال قيام إدارة الإنتاج بترشيد تكاليف الإنتاج سواء تعلقت هذه التكاليف بعمليات الإنتاج نفسها أو ببعض النفقات والمصروفات المتصلة بهذه العمليات، حيث يمكنها العمل على خفض تكلفة الوحدة الواحدة من السلع المنتجة أو تقديم الخدمة من خلال زيادة استخدام كل عنصر من هذه العناصر عن طريق كمية المواد المستخدمة وتخفيض نسب التكاليف والعدم والفاقد من المواد، أو من خلال شراء المواد المطلوبة، أو من خلال ترشيد قرارات الإنتاجية بصفة عامة كقرارات شراء الآلات والمعدات الرأسمالية، و عدم التوسع في خطوط الإنتاج، وغير ذلك من القرارات.

ج- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: تسعى إدارة الإنتاج إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية، حيث يمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة عن طريق بيع منتجاتها بأسعار أقل من الأسعار التي تباع بها منتجات منافسيها. ويمكن لإدارة الإنتاج أيضاً تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساهمتها في تدعيم علاقتها مع جماهيرها المختلفة من عملاء وموردين، حيث تكون للمؤسسة صورة طيبة لها في أذهان الجماهير.

د- زيادة إنتاجية المؤسسة: تعتبر الإنتاجية والعمل على زيادتها من أهم الموضوعات التي استحوذت على الاهتمام في الدول والمؤسسات المعاصرة، خاصة بعد ظهور الكثير من العوامل والمتغيرات البيئية التي أصبحت تمثل تحديات كبيرة لهذه الدول والمؤسسات، مما استوجب ضرورة العمل على زيادة إنتاجية المؤسسة باعتبارها أحد المقومات الأساسية لمواجهة هذه التحديات.

3-2-4 وظائف إدارة الإنتاج

تتمثل وظائف إدارة الإنتاج على وجه الخصوص في كونها: (87)

- تلعب دوراً مهماً في اختيار موقع المنشأة.
- تساهم في الترتيب الداخلي للمصنع.
- تزويد المصنع بالآلات والمعدات الضرورية لتحقيق أهدافها.
- تساعد في تصميم المنتجات من سلع وخدمات والتحفيز على تطويرها.
- تتنبأ بإدارة الإنتاج بحجم وكمية الإنتاج والطلب المتوقعة.

3-2-5 العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الإنتاج

تختلف إدارة الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية في الهيكل والترتيب عنها في مؤسسة أخرى. وعليه، يتوجب مراعاة العوامل الآتية التي تؤثر في تنظيم إدارة الإنتاج: (88)

- طبيعة نشاط المؤسسة، ومدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط.
- التطور الذي يطرأ على نشاط المؤسسة اتجاه أعمالها، ودخولها إلى ميادين جديدة، واتساع نطاق سوقها.
- نوع المنتج وحجمه ومدى تنوعه، حيث تنقسم إدارة الإنتاج حسب السلعة التي تنتجها.
- درجة التخصص التي تسير عليها المؤسسة.
- النمط التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة والعلاقات التنظيمية التي تحددها الإدارة للوحدات (التنفيذية الاستشارية).
- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ودرجة تقدمها وتعقدتها، وذلك من حيث الآلات والمعدات وكذلك الطرق والأساليب المتبعة في العمل.
- خبرة الإدارة العليا في تنظيم الجهاز الذي تدبره، ووجهة نظرها في الهيكل التنظيمي، وعلاقته (المركزية واللامركزية)، والخدمات الاستشارية المتاحة لها في تنظيم جهازها.

3-3 عمليات الإنتاج

3-3-1 المدخلات

تتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات. والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، العمال الذين يديرون الآلات، الأموال التي تستخدم في دفع الأجور وتسديد قيم المشتريات، والآلات التي تستخدم في معالجة المواد والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج. يجب أن تخضع جميع هذه المدخلات لعملية فحص جزئية أو كلية قبل دخولها عمليات التحويل وذلك لضمان الجودة، والفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توفرها في المؤسسة للحصول على شهادة الجودة العالمية المسماة ISO. وتتكون المدخلات من العناصر المذكورة أعلاه. (89)

3-3-1-1 المواد

تعتبر المواد من أهم المقومات الإنتاجية، نظراً لضرورتها للعمليات الإنتاجية. فبدون توافر المواد لن تكون هناك عمليات تشغيل أو تصنيع. وتحتاج إدارة المواد للوحدة الإنتاجية إلى عناية تتفق مع أهميتها خاصة في الصناعة التي تعتمد في إنتاجها على نسب كبيرة من المواد. ويمكن تقسيم المواد إلى: (90)

أ- **المواد الأولية:** يتضمن هذا النوع من مخزون المشتريات من الموردين أو المجهزين وهي تلك المواد التي تقوم المؤسسة بشرائها بهدف استخدامها في إنتاج المنتج النهائي. تستخدم المواد الأولية في المنتج أثناء

تصنيعه، مثل الكيماويات، الأقمشة، الجلود... الخ، وتدخل هذه المواد في العمليات الصناعية وتمر خلال عدة عمليات وتشارك هذه المواد مع بعض المواد الأخرى لكي تحدد الشكل النهائي للمنتج.

ب- **الأجزاء المشتركة:** هي التي تستخدم في عمليات التجميع والتي تحصل عليها من مصادر خارج المؤسسة، مثل إطارات السيارات والتي تشتري بواسطة مؤسسات تصنيع السيارات، وكذا المعدات الكهربائية الخاصة بالمؤسسات التي تقوم بصناعة معدات يدخل من ضمنها هذه المعدات الكهربائية.

ج- **المواد نصف المصنعة:** يشير هذا النوع من المواد إلى تلك الوحدات أو الأجزاء التي تدخل في المراحل المختلفة من مراحل إنتاج المنتج بشكله النهائي، فبعض هذه المواد قد تكون في المرحلة الأولية وقد يكون بعضها في المرحلة النهائية للإنتاج. فإذا كانت المؤسسة تملك مخزون من تلك المواد في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فإنها سوف لا تضطر إلى التوقف الكامل لعملية الإنتاج في حالة ظهور مشكل في إحدى مراحل الإنتاج. كما أنها مواد تضاف إلى الإنتاج عند تغييره سواء بالشكل أو الحجم أو الطبيعة أو الخواص الكيماوية، وهي تضيف شيئاً جديداً إلى ما كانت عليه المادة الأولية الأصلية.

د- **المنتجات النهائية:** وهي المنتجات تامة الصنع والجاهزة والمعدة لشحنها إلى العميل، والتي بها تكون عملية الإنتاج قد أنجزت واكتملت، وأن احتفاظ المؤسسة بهذا النوع من المخزون يمكن من تلبية كافة الطلبات التي يتم استلامها دون تأخير. في حالة تأخير تنفيذ الطلب بالوقت المناسب، يؤدي إلى انخفاض الطلب على منتجاتها وتحول إلى المنافسين.

و- **قطع الغيار والمواد الاحتياطية:** هي المفردات التي تستخدم لأعمال الصيانة المختلفة والتي لا تدخل في تشكيل المنتج مثل الزيوت والشحوم.

تتميز المواد الأولية بواصفات تحدد نوع وطبيعة وشكل المادة التي يطلب استخدامها في العملية الإنتاجية. وتتمثل مواصفات المواد الأولية فيما يلي: (91)

- ملائمة المواد لطبيعة المنتج النهائي: أي على مدير الإنتاج أن يراعي هنا المواد المطلوبة ليست المواد الأعلى جودة في السوق إنما هي المواد المناسبة لإنتاج المنتج المحدد.
- أن يكون على اتصال بالمشروعات العميلة ويتعامل في أنواع متعددة من هذه المادة الأولية.
- دراسة وتحليل الرسوم الخاصة بالصنف المراد إنتاجه والمواصفات التوضيحية له. ففي الصناعات التجميعية مثلاً تكون هذه الرسوم عبارة عن رسوم عامة خاصة بالمنتج الكامل والرسوم الفرعية الخاصة بالأجزاء المكونة لهذا المنتج.

3-1-2 الآلات

هي كل الآلات التي تعمل بالقوى البشرية أو بالطاقة البخارية أو الكهربائية أو الدرية، والتي تستخدم في تحويل المواد الأولية إلى سلع لها صفات جديدة أو التي تستخدم لخلق منافع أخرى في شكل خدمات صناعية. ويمكن تقسيم الآلات إلى نوعين رئيسيين هما: (92)

أ- **الآلات العامة:** ويتضمن هذا النوع من الآلات والمعدات والأجهزة الآلية والميكانيكية التي يمكن عن طريق تعديلها أن تستخدم في أغراض متعددة وهو ينطوي على العدد والآلات النمطية التي تتصف بالمرونة في استخدامها. ويعني ذلك أن الأجزاء المكونة لها يمكن إضافتها أو فصلها في مرحلة معينة بسهولة نسبية. ومن الخصائص التي يتميز بها هذا النوع ما يأتي:

- يمكن استخدامه لأغراض مختلفة تحتاج مثل هذه الآلات إلى مهارات عالية لتشغيلها.
- يتم استهلاك هذه الآلات باستعمال أكثر من استهلاكها بالتقدم.
- لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة.
- تؤدي إلى سهولة تعديل الطرق الصناعية.

ب- **الآلات الخاصة:** ويشير هذا النوع إلى الآلات المتخصصة ذات التركيبات المعقدة والتي تعني الاستخدام المقيد وعدم المرونة في التشغيل. ويطلق على هذا النوع عادة الآلات ذات الغرض الواحد تمييزاً لها عن الآلات العامة التي تستخدم لخدمة عدد من الأغراض. وتعتبر الآلة المتخصصة شبه ذاتية الحركة ولا يحتاج إلى عمال متخصصين لتشغيلها ومراقبتها. ومن الخصائص التي يتميز بها هذا النوع ما يأتي:

- يتطلب هذا النوع تخطيط تفصيلي قبل تركيبه في المصنع نظراً لعدم المرونة التي يتصف بها.
- تحتاج إلى استثمارات كبيرة.
- صعوبة تحديد الطرق الصناعية.
- لا تحتاج إلى عمال مهرة وإنما إلى فترات للتدريب أو التعليم والإعداد.
- يتطلب الأمر تشغيلها باستمرار، لذلك هي ترتبط بالإنتاج كبير المدى.
- يتعرض هذا النوع من الآلات لتغير مستمر وتطورات تكنولوجية سريعة.
- تستخدم في حالة الإنتاج النمطي، وتتميز بإمكان تخفيض متوسط تكلفة الوحدة.

يتوقف الاختيار السليم للآلات والمعدات على كثير من العوامل الواجب مراعاتها ومنها: (93)

- مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي والفني.
- تدعيم القدرة التنافسية للمشروع.
- الوفرة في التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل.
- التناسب مع ظروف العمالة ومستوى مهاراتها.

- تحقيق الشروط الفنية للإنتاج وهو ما يتطلب

تحديد المواصفات الخاصة بالمواد التي يتكون منها تصنيع السلعة، والحصول على التكنولوجيا الخاصة بالآلات والمعدات المزعم شراؤها، وتحديد حجم الإنتاج المطلوب، ووضع دليل شامل لمختلف العمليات المطلوب إجراؤها حسب نوع المعدات والآلات.

3-1-3-3 العمل

يعتبر عنصر العمل من أهم العناصر الإنتاجية، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو يشكل القوى البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي، سواء أكان هذا النشاط بطريقة فردية أو بطريقة جماعية، وسواء كانت نوعية النشاط زراعية أم صناعية وسواء كان الهدف النهائي هو تحقيق الربح أم توفير الخدمات العامة.

يتميز عنصر العمل بخصائص أهمها:

- لا يمكن الاستغناء عنه في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي. فكل نشاط إنتاجي يحتاج إلى قدر معين من العمل، ومستوى معين من المهارة الإنسانية.
- تنعكس آثار عنصر العمل على النتائج النهائية للنشاط، بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى. وأن أداء الأفراد يتخذ في كثير من الحالات مقياسا للفاعلية الإنتاجية.
- يعتبر أكثر العناصر الإنتاجية مرونة، ولهذا يتوقف تحقيق الكثير من التقدم على الكفاءة في استخدام الموارد البشرية.

يعتبر عدد العمال ونوعيتهم ومستوى تدريبهم ومدى توافرهم من الأمور الهامة التي يجب دراستها عند تحديد الاحتياجات من القوى البشرية اللازمة للعمليات الإنتاجية. فتنحتاج الصناعة إلى أربعة أنواع من العمال وهي كالتالي:

- **عمال عاديين:** لاستخدامهم في الأعمال التي لا تحتاج إلى مهارة كما في أعمال الخدمة والأعمال المساعدة، وتحصل عليهم المنشأة من أسواق العمل مباشرة أو بالاتفاق مع موردي العمال لتزويد العدد اللازم على حسب الحاجة.

- **عمال نصف مهرة:** فتحتاج لهم الصناعة لتنفيذ الأعمال التي تحتاج إلى درجة متوسطة من التفكير، كما هو الحال في الأعمال الميكانيكية. وتحصل عليهم المؤسسة عادة من المصادر الداخلية أو المؤسسات المماثلة.

- **عمال مهرة:** يستخدمون لأداء الأعمال الفنية الدقيقة. وتلجأ المؤسسة للحصول على حاجاتها من هذا النوع من العمال بالإعلان بين عمالها الحاليين أو بين عمال المؤسسة التي تعمل في نفس النشاط عن طريق الإغراء المادي أو الأدبي، كما تحصل عليهم من المدارس الفنية والمهنية.
- **العنصر البشري اللازم لأداء الأعمال المهنية والإدارية:** تلجأ المؤسسة في الدول المتقدمة للحصول على هذا النوع من العمال إلى الجامعات.⁽⁹⁴⁾

تؤثر بعض الظروف البيئية على عنصر العمل نذكر منها:⁽⁹⁵⁾

- تركيب السكان من حيث السن والجنس.
 - الثقافة والعادات والتقاليد.
 - النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الدينية.
 - التطلع لاستهلاك الأنواع الجديدة من السلع.
 - نمو الصناعة وارتفاع مستويات المعيشة.
- كما تؤثر بعض الظروف الداخلية في كفاءة العمل وقدرته على الإنجاز ومنها:
- **كفاية التنظيم:** وتعني التحديد الدقيق والتنسيق الواضح بين أنشطة المؤسسة وإدارتها، وأقسامها لتزاول هذه الأنشطة بطريقة تحقق بها الهدف العام للمشروع.
 - **كفاية المعدات ومدى استغلالها:** فلن يتحقق للقوة العاملة إمكانية مواجهة الأعباء التشغيلية والمتطلبات التنظيمية دون أن تتوفر لها المعدات والآلات المناسبة. لتحقيق ذلك يجب مراعاة الأداء السريع في أقل وقت ممكن للآلات، والأداء الجيد بأقل جهد ممكن من العامل، والأداء الاقتصادي بأقل تكلفة ممكنة سواء للآلة أو العامل.
 - **دراسة العمل وطرق الأداء:** لأن دراسة العمل بفرعيه الحركة والزمن هو الأسلوب العلمي الذي يتبع لتخطيط سير الإنتاج وانسيابه وتحسين طرق أدائه. وهو يهدف للقضاء على الضياع سواء في الجهد أو الوقت أو المواد وبذلك يحقق تحسين مستوى الإنتاج وطرق تشغيله والإفادة من عناصر الإنتاج.
 - **التدريب:** التدريب هو السبيل لرفع الكفاية الفنية للأفراد، كما أن للتدريب أهميته في خلق الخبرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج.
 - **ظروف العمل:** لا بد من تهيئة الجو الملائم الذي يجعل العامل ينطلق دون عوائق أو إرهاق أو ملل كالإضاءة الملائمة وتخفيض درجة الرطوبة والحرارة والضوضاء. أما إذا تطلبتها عمليات الإنتاج، فيجب التقليل من أثارها باستخدام الترتيبات الإنتاجية الحديثة.
 - **الرغبة:** والمقصود بها المقدرة على تأكيد إمكانية العامل على الأداء. فالرغبة تعني تحريك البواعث والدوافع لدى القوة العاملة في بدل الطاقات والإمكانات. وهذه البواعث تحركها الحوافز الاقتصادية وغير

الاقتصادية. فالحوافز الاقتصادية هي حوافز مباشرة مثل الأجور والمكافآت والمنح، وحوافز غير مباشرة كالترقيات والمنح وكل ما يمثل نفعاً يعكس أثره على القوة الشرائية. والحوافز غير الاقتصادية هي التي تتمثل في السياسات واللوائح التي ليس لها آثار اقتصادية، كسياسات النقل والامتيازات الأدبية التي لها آثارها على حياة الأفراد الاجتماعية والوظيفية.

3-3-2 العملية التحويلية:

تعتبر هذه العمليات العنصر الأكثر نشاطاً الذي يتم من خلالها تغيير شكل وخصائص المخرجات الملموسة أو إعادة هيكلة أنشطة الموارد البشرية في عمل المخرجات. كما تشمل العملية التحويلية على المفاهيم والأساليب الإجرائية والطرق التكنولوجية بالإضافة إلى القواعد والخطوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى المخرجات المحددة.

وتعد عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة. وتوجد عدة طرق لتحقيق ذلك:

- تغيير المدخلات من شكل إلى آخر، أي إجراء معالجات لتغيير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل (منفعة تغيير الشكل) كتحويل الخشب الخام إلى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.
- نقل المدخلات من مكان لآخر يزيد من قيمتها ويحقق منفعة المكان. فمثلاً نقل النفايات الورقية إلى معامل التكرير يزيد من قيمة هذه المادة.
- خزن المدخلات من فترة إلى أخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم ويحقق منفعة زمنية. فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية و تخزينها على أمل بيعها في فصل الشتاء من شأنه أن يحقق عائداً أعلى.⁽⁹⁶⁾

3-3-3 المخرجات: وهي حصيلة عملية التحويل في السلع والخدمات. تمر السلع المنتجة بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها. وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئاً على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية.⁽⁹⁷⁾

3-3-4 السيطرة

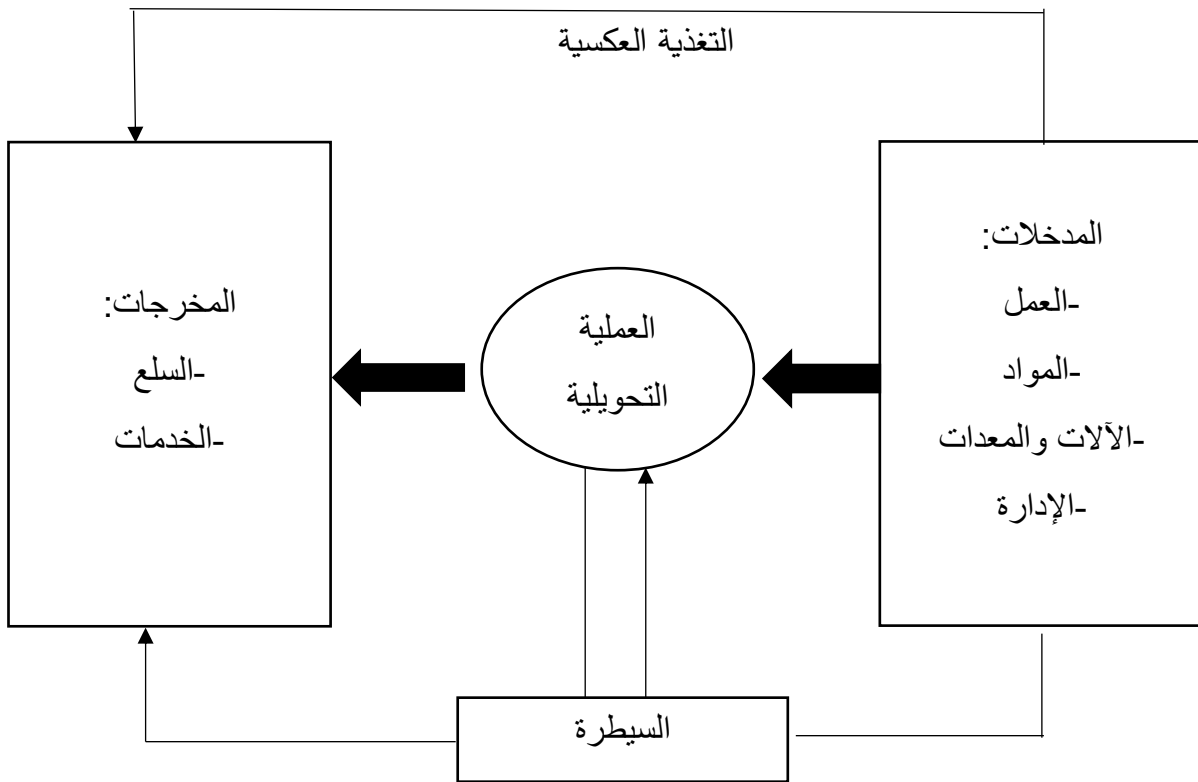
هي نظام فرعي من نظام إدارة الإنتاج الذي يساهم في تحقيق التكامل بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات لغرض المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للعمليات الإنتاجية. وتتركز عادة فعاليات السيطرة على كمية الإنتاج وجودة الإنتاج وتكلفة الإنتاج.⁽⁹⁸⁾

3-3-5 التغذية العكسية

تظهر التغذية العكسية بأشكال مختلفة منها الشفوية والمكتوبة أو على صيغة معلومات إلكترونية والتي توصف الوضع المادي والسلوكي المستخدم في تصنيع السلع أو الخدمات التي تم الحصول عليها. وأن العنصر الأساس للتغذية العكسية في نظام إدارة الإنتاج هو الاتصالات التي تربط ما بين المدخلات والعمليات التحويلية وعناصر المخرجات من جهة وبين إدارة السيطرة من جهة أخرى.⁽⁹⁹⁾

وتتلخص العناصر سابقة الذكر في الشكل رقم (06).

الشكل رقم 06: عناصر عملية الإنتاج



التغذية العكسية

المصدر: عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص27

3-4 تمويل الإنتاج بالمؤسسة

من المعروف أن غالبية قرارات المؤسسة إن لم تكن جميعها لها صدى مالي، على سبيل المثال عندما تقرر إدارة الإنتاج تحديد حاجة الشركة إلى المخزون من المواد الخام في ضوء الخطة الإنتاجية للسنة القادمة. هذا يعني تحديد مقدار الكمية المطلوب شراؤها والتوقيت المناسب لعملية الشراء. وهذا يتطلب من الإدارة المالية توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب والشركة بشكل عام لا تعمل بدون توفير الأموال اللازمة لتغطية

احتياجات العملية الإنتاجية. والجهة المسؤولة في توفير الأموال هي الإدارة المالية التي تحدد لإدارات المؤسسات امكانياتها المالية بخصوص إجراء التوسعات، شراء مكائن جديدة، قطع غيار إضافية أو مقدار مقسوم الأرباح الذي يمكن للشركة أن تدفعه للمساهمين، كذلك مقدار الحوافز والمكافآت المالية التي تدفعها للعاملين في الشركة.

كما يعتبر جانب تحديد تكاليف الإنتاج مهما جدا في إدارة الإنتاج فالإدارة المالية هي الجهة المسؤولة بالتنسيق مع إدارة الإنتاج عن تحديد تكاليف الإنتاج ومتابعة سلوك التكاليف سواء ثابتة أو تكلفة متغيرة مثل تكلفة المواد الخام والعمل، أو تكلفة شبه متغيرة مثل تكاليف الإشراف. وفي ضوء ذلك سوف يتقرر نجاح أو فشل المؤسسة حيث يمكن تحديد سعر البيع المناسب وتحديد هامش الربح. تجدر الإشارة إلى أن الإدارة المالية هي التي تحدد لإدارة المؤسسة إمكانية الاكتفاء الذاتي من الناحية التمويلية أو أن هناك ضرورة للاستعانة بمصادر التمويل الخارجية مثل الاقتراض والمؤسسات المالية أو الاستعانة بسوق الأوراق المالية من ناحية إصدار أسهم جديدة وبيعها إلى المستثمرين.⁽¹⁰⁰⁾

خلاصة

إن ما يمكن الخروج به من هذا الفصل هو أن التمويل يعتبر الدعامة الأساسية لتزويد المؤسسة الأموال اللازمة التي بحاجة إليها وتضمن لها النمو والاستمرارية. فالمؤسسة تلجأ عادة لتمويل نشاطها إلى مصادر مختلفة حيث تتضمن تلك المصادر كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم في الميزانية وهذه المصادر كثيرة ومتنوعة تكون في شكل تمويل داخلي أو خارجي. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة اختيار التمويل الملائم من خلال المفاضلة بين المصادر المتاحة، بمعنى اختيار المصدر الذي يكون في صالحها. وكذلك تعرفنا على الدور الأساسي لإدارة الإنتاج في تصميم وتنظيم العملية الإنتاجية بدءا من المدخلات وصولا إلى المخرجات المتمثلة في المنتجات النهائية، هذا من خلال الوظائف والأهداف المختلفة لهذه الإدارة.

هوامش

1. عبيد علي أحمد الحجازي، مصادر التمويل، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص12.
2. نفس المرجع السابق، ص12.
3. رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 95، 96.
4. طارق الحاج، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص21.
5. معراج هوارى، حاج سعيد عمر، التمويل التأجيري (المفاهيم والأسس)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص16.
6. مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 151-153.
7. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 40-48.
8. محمد بشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعو محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2016، ص ص 100-103.
9. نفس المرجع السابق، ص ص 103، 104.
10. نفس المرجع السابق، ص ص 104، 105.
11. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 207-2015.
12. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص27.
13. Geovges de pallews, jean-pierre jobard, **gestion financière de l'entreprise**, jirey, paris, 10 édition, 1990, p :478.
14. Raland gillet, jean-pierre jobatd, ect, **finance (finance d'entreprise finance de marché diagmastic financies dallaz)**, 2édition, 2003, p :171.
15. ناصر دادبي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص 113.

16. سمير عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998، ص 55.
17. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2008، ص 87.
18. علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 282.
19. نفس المرجع السابق، ص 282.
20. أحمد بوراس، مرجع سابق الذكر، ص 21.
21. حواس صلاح، المحاسبة العامة، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 151.
22. نفس المرجع السابق، ص 152-157.
23. هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعمقة وفقا للدليل المحاسبي الوطني، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 2008، ص 246-248.
24. خميسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 93، 94.
25. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 241، 242.
26. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 178.
27. أحمد بوراس، مرجع سابق الذكر، ص 32، 33.
28. دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2007، ص 201.
29. عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 126.
30. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 307.
31. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية (مدخل التحول من الفقر إلى الثراء)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 121.
32. فايز تيم أحمد، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 133، 134.
33. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، دار صفاء للنشر، عمان، 1997، ص 276.

34. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى علمي)، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2013، ص 108.
35. فايز تيم أحمد، مرجع سابق الذكر، ص 147.
36. دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية (الشركات المتقدمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 206.
37. محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 370.
38. دريد آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص 207.
39. عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 92.
40. مبارك لسوس، مرجع سابق الذكر، ص 184.
41. فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق الذكر، ص 115.
42. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق الذكر، ص 544.
43. مفلح محمد عقل، مرجع سابق الذكر، ص 120.
44. فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق الذكر، ص 126، 127.
45. إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، مرجع سابق الذكر، ص 436، 437.
46. طارق الحاج، مبادئ التمويل، مرجع سابق لذكر، ص 144.
47. فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق الذكر، ص 122.
48. مبارك لسوس، مرجع سابق الذكر، ص 188.
49. نفس المرجع السابق، ص 189.
50. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص 543.
51. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق الذكر، ص 550.
52. نفس المرجع السابق، ص 550.
53. نفس المرجع السابق، ص 551.
54. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 234، 235.
55. مبارك لسوس، مرجع سابق الذكر، ص 195.

56. عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 100.
57. فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق الذكر، ص ص 128-130.
58. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، مرجع سابق الذكر، ص ص 239-241.
59. نور الدين خبابية، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 493.
60. نفس المرجع السابق، ص 494.
61. نفس المرجع السابق، ص 469.
62. منبر إبراهيم هندي، مرجع سابق الذكر، ص 229.
63. عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 69.
64. نفس المرجع السابق، ص 70.
65. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق الذكر، 229.
66. نفس المرجع السابق، ص 228.
67. فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق الذكر، ص 95.
68. نفس المرجع السابق، ص 96.
69. عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص ص 74، 75.
70. حمزة محمود الزيبي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 943، 944.
71. رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص 111-113.
72. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق الذكر، ص 157.
73. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 94.
74. محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2013، ص 57.
75. الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، وظيفة الإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ملحقة الخروبة، على المرقع الإلكتروني www.clubnada.jeeran.com ص 4
76. أحمد يوسف داودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 29.

77. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 3.
78. محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي وتحليلي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 17.
79. <http://www.almrsl.com/post/408122>, 10 :13, 26/05/2019.
80. أحمد يوسف داودين، مرجع سابق الذكر، ص ص 40، 41.
81. نفس المرجع السابق، ص ص 42، 43.
82. محمد العزاوي، مرجع سابق الذكر، ص ص 20، 21.
83. سامي الغريزي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين للطباعة والنشر، بيروت، 2013، ص 54.
84. محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص ص 60، 61.
85. <https://mawdo3.com>, 10 :13, 26/05/2019.
86. أحمد يوسف داودين، مرجع سابق الذكر، ص ص 60، 61.
87. <https://mawdo3.com>, 10 :55, 26/05/2019.
88. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج بالمنشآت الحديثة والصناعية، الطبعة الأولى، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 76، 77.
89. عبد الكريم محسن، مرجع سابق الذكر، ص 5.
90. علي الشقراوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، دار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص 308، 309.
91. نفس المرجع السابق، ص ص 312، 313.
92. نفس المرجع السابق، ص ص 277 – 280.
93. سامي الغريزي، مرجع سابق الذكر، ص 65.
94. علي الشقراوي، مرجع سابق الذكر، ص ص 371، 372.
95. نفس المرجع السابق، ص ص 374 – 376.
96. عبد الكريم محسن، مرجع سابق الذكر، ص 7.
97. نفس المرجع السابق، ص 8.
98. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 67.
99. نفس المرجع السابق، ص 68.

100. بن طيب هدايات، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، منشورة، 2015 - 2016، ص ص 42، 43.

**الفصل الثاني: دراسة حالة تأثير سياسة التمويل
في إدارة الإنتاج بشركة الخزف الصحي الميلية**

- 1- تقديم شركة الخزف الصحي
- 2- الإنتاج بشركة الخزف الصحي
- 3- تمويل الإنتاج بشركة الخزف الصحي

الفصل الثاني

دراسة حالة تأثير سياسة التمويل في إدارة الإنتاج لشركة الخزف الصحي

تمهيد

تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف العناصر المتعلقة بالتمويل وإدارة الإنتاج، وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي تم إجراء دراسة ميدانية من أجل معرفة تأثير سياسة التمويل على إدارة الإنتاج في شركة سيرام ديفاندوس وحدة الميلية. ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث عناصر، يتضمن العنصر الأول مدخلا ضروريا للدراسة أي تقديم الشركة، ويعرض الثاني عمليات الإنتاج بالشركة، أما الثالث فيخص تمويل الإنتاج في الشركة.

1- تقديم شركة الخزف الصحي

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية سابقا وسيرام ديفاندوس حاليا لبنة مهمة في البناء الاقتصادي كونها تساهم بنشاطها في تغطية حيز لا بأس به من سوق الخزف الصحي، كما توظف ما يزيد عن 400 عاملا فهي بذلك تساهم في الحد من البطالة والحفاض على تماسك المجتمع.

1-1 نشأة وتطور الشركة

مرت شركة الخزف الصحي بالميلية منذ نشأتها بمختلف المراحل، كما أنها تحتل موقعا جغرافيا مميزا مما يسهل اتصالها بمختلف أسواقها.

1-1-1 التطور التاريخي للشركة: كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) حيث انطلقت أشغال إنجازها في 1969م وامتدت إلى نهاية 1974م، ولقد تكفلت بذلك شركات ألمانية، فرنسية وجزائرية.

بدأت هذه الوحدة نشاطها ابتداءً من جويلية 1975م إلى أن تحولت يوم 23 أكتوبر 1982م إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (ECE) إلى جانب وحدات أخرى وهي وحد ابن زياد، وحدة العثمانية، وحدة العاشور، ووحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت على الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C). وفي 19 أبريل 1998م، وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) تحولت وحدة الخزف الصحي بالميلية إلى شركة مساهمة حيث استقلت نهائيا بشخصيتها القانونية وبذمتها المالية والاقتصادية تحت تسميتها الحالية (شركة الخزف الصحي بالميلية SCS-SPA) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ECE) حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حاليا ب: 208.000.000 دج. في 2016 أصبحت الشركة تسمى سيرام ديفانديس وحدة الميلية تابعة لمجمع سيرام ديفانديس بوهران (الميلية، تنس الشلف، الغزوات تلمسان، الرمشي تلمسان و سوافلية مستغانم) براس مال قدر ب 219 400 000.00 دج. أما مجال نشاطها فيتمثل في إنتاج وبيع منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع المعايير الجزائرية والدولية، وقد احتلت في السنوات الماضية المرتبة الأولى على المستوى الوطني في النوعية والجودة.

1-1-2 موقع الشركة: تقع شركة الخزف الصحي الميلية جنوب شرق مدينة الميلية على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 6870 م². تضم المساحة المغطاة بالدرجة الأولى ما يلي:

_ المباني الإنتاجية (بما في ذلك ورشات الإنتاج، ورشة الصيانة، المخازن والمباني التجارية) 5920 م².
_ المباني الإدارية: 324 م².

_ المباني الاجتماعية (بما في ذلك المطعم والعيادة) 3111 م².

أما المساحة غير المغطاة فهي عبارة عن طرقات وممرات بالإضافة إلى حدائق وحظيرة لتوقيف سيارات المستخدمين.

ويعتبر موقع الشركة موقعاً مميزاً حيث تبعد عن: المنطقة الصناعية الجهوية لبلارة بـ 02 كلم ومحطة النقل بالسكة الحديدية بـ 02 كلم كذلك. الطريق الوطني السريع رقم 43 فلا تبعد عنه إلا ببضعة أمتار، كما أن الشركة تقع على بعد حوالي 50 كلم عن ميناء جيجل و 80 كلم على ميناء سكيكدة و 160 كلم عن ميناء بجاية و 40 كلم عن مطار أشواط الدولي مما يسهل على الشركة الاتصال بمختلف أسواقها.

1-1-3 مجال نشاط الشركة: يصنف نشاط الشركة في القطاع الثاني أي قطاع الصناعة والمناجم وهو فرع من فروع إنتاج مواد البناء وتقوم الشركة بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي.

1-2-1 الأهمية والأهداف الاقتصادية للشركة

1-2-1-1 الأهمية الاقتصادية للشركة

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية مؤسسة مهمة في البناء الاقتصادي الذي يهدف إلى خلق وتنمية الصناعة بالوطن ويتمثل الدور الأساسي للمؤسسة في، تغطية حاجيات السوق من منتجات الخزف الصحي بمختلف أنواعه، حيث استطاعت المؤسسة أن تغطي عجز مؤسسات الخزف الشرق الجزائري بنسبة تفوق 60% من دخلها الشهري.

كما توفر الشركة مناصب الشغل، حيث توظف ما يزيد عن 394 عامل وهي بذلك تساهم في الحد من البطالة بالخصوص في الميلية وما جاورها.

وبحصول الشركة على الاستقلالية المالية في 1998 ساهمت في تنوع منتجاتها بالشكل الذي أمن لها مركز قوي في السوق الوطني. وتساهم الشركة في التنمية المحلية عن طريق دفع مختلف الضرائب المفروضة مثل: الرسم على النشاط المهني (TAP)، الضريبة على أرباح الشركات (IBS)، وضرائب العقار... الخ.

وتتطلع الشركة إلى زيادة مبيعاتها من خلال مشاركتها في معارض دولية مختلفة، ما تطلب منها تطبيق استراتيجيات الجودة والذي نتج عنه حصول الشركة على شهادة ISO للجودة.

1-2-2 أهداف الشركة

تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:

1-2-2-1 الأهداف العامة: باعتبارها شركة إنتاجية بالدرجة الأولى، فإنها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- الوصول إلى تحقيق أكبر ربح ممكن والزيادة في نموها.
- تحسين حصتها في السوق والمحافظة على مكانتها.
- توسيع تشكيلة منتجاتها ومحاولة انتاج منتجات جديدة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- تكوين العمال تكويناً مستمراً.
- الزيادة في استثماراتها.
- مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال السيراميك.

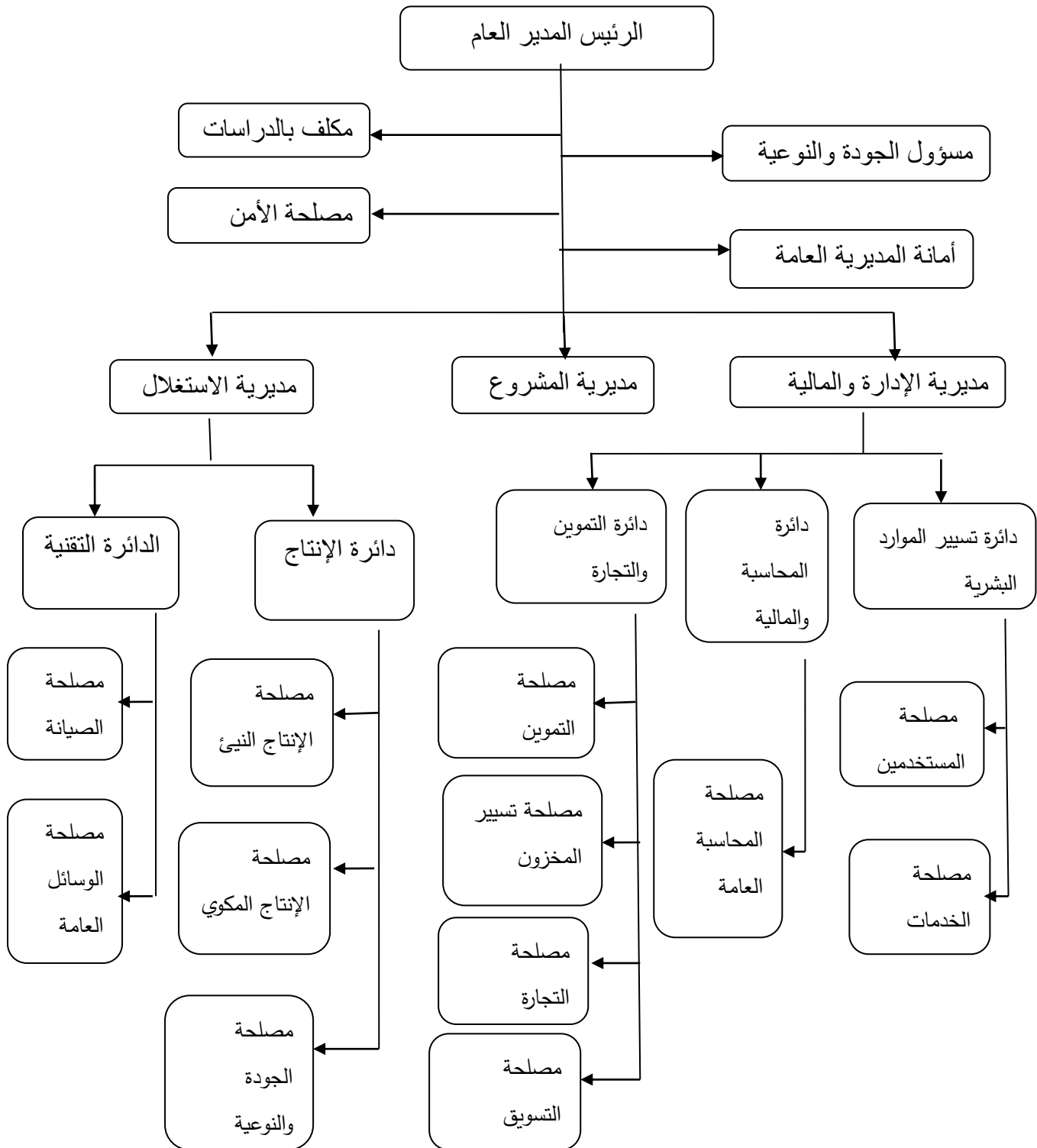
1-2-2-2 الأهداف الاستراتيجية:

نظراً للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق في إطار برنامج الحكومة لخصخصة الشركات العمومية، فإن شركة الخزف الصحي بالميلية معرضة للبيع في أي لحظة وذلك ما حال دون رسم استراتيجية على المدى الطويل للشركة.

1-3 الإدارة المالية للشركة (الهيكل التنظيمي)

يرتكز الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي الميلية على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها، والشكل رقم (07) يوضح لنا الهيكل التنظيمي للشركة. تتكون الشركة من:

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي



المصدر: شركة الخزف الصحي الميلية.

تتكون الشركة من مجموعة من أقسام ومصالح المتناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وهذا ما يتضح من خلال الشكل رقم (07). من بين هذه الأقسام والمصالح نجد مديرية الإدارة المالية بمختلف دوائرها التي يرأسها مدير المحاسبة والمالية.

1-3-1 دائرة المحاسبة والمالية

تقوم دائرة المحاسبة والمالية بتسجيل وتلخيص المعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم معلومات مالية والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والمراقبة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة التي تتم بين المؤسسة ومختلف المتعاملين سواء من الداخل أو من الخارج.

2-3-1 دائرة التموين والتجارة

يتمثل دور دائرة التموين والتجارة الأساسي في التكفل بشراء حاجيات المؤسسة من المواد الأولية، وقطع الغيار، ومختلف اللوازم الأخرى. وبصفة عامة كل المواد والآلات التي تحتاج إليها المؤسسة في مجال إنتاجها. وتنقسم هذه الدائرة إلى أربع مصالح وهي: مصلحة التموين، ومصلحة تسيير المخزون، ومصلحة التجارة، ومصلحة التسويق.

مصلحة التجارة وهي المسؤولة عن مداخل الشركة من خلال البيع والتسويق.

3-3-1 دائرة الموارد البشرية

تشرف دائرة الموارد البشرية على إعداد وتحديد وتطبيق سياسة وأهداف المؤسسة فيما يتعلق بالوظائف الخاصة بالمستخدمين والشؤون الاجتماعية. وتنقسم هذه الدائرة إلى: مصلحة المستخدمين ومصلحة الخدمات الاجتماعية.

2- الإنتاج بشركة الخزف الصحي الميلية

1-2 نظام الإنتاج بالشركة

يتمثل الإنتاج في الشركة في إعداد ملائمة المواد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية أو الكيميائية حتى تصبح قابلة للاستغلال.

1-1-2 نمط الإنتاج

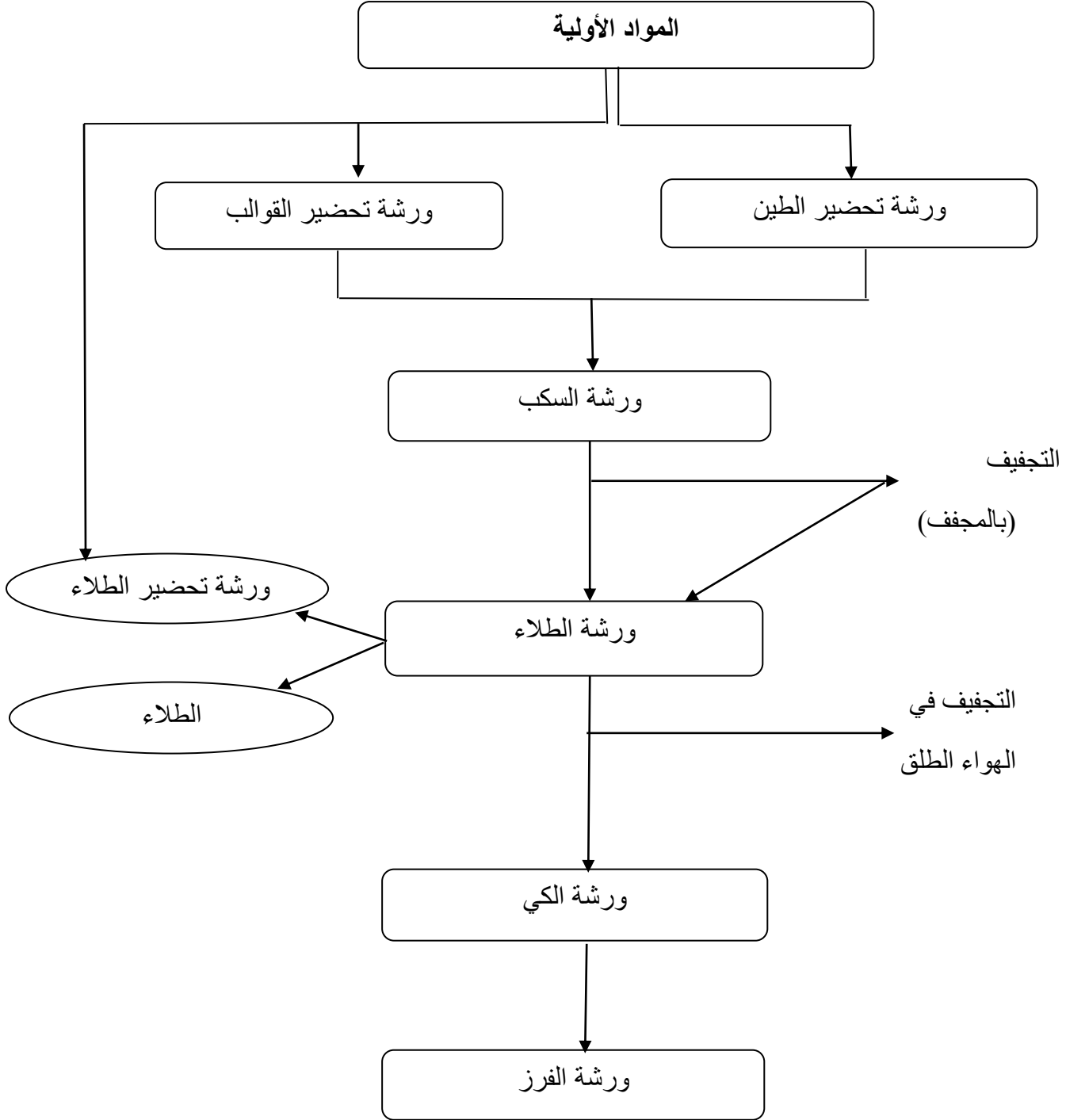
نظام الإنتاج في شركة الخزف الصحي هو نظام إنتاجي ورشي يدوي. تمر عملية الإنتاج بالشركة بثلاث مراحل رئيسية:

1-1-1-2 المرحلة الأولى: يتم فيها تحضير الخليط وذلك بتذويب المواد الأولية والماء داخل أحواض كبيرة دائمة الدوران.

2-1-1-2 المرحلة الثانية: بعد تذويب المواد الأولية في الماء نحصل على عجينة متجانسة ترسل إلى ورشة السكب وتوضع في قوالب حسب النموذج المختار. تبقى هذه العجينة مدة من الزمن تختلف حسب نوعية المنتج في حرارة متوسطة حتى تتصلب.

3-1-1-2 المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم الحصول على الشكل المراد (مجموعة من النماذج) التي تنتجها الشركة ثم تنتقل إلى عملية الطلاء بعدها إلى الفرن النفقي وفي درجة الحرارة 1200م° ومدة بقائها في الفرن 24 ساعة، ثم إلى ورشة الفرز والتغليف وهكذا ينتج لنا القطع الخزفية مهيئاً للبيع والتوزيع وعند الانتهاء نحصل على الشكل النهائي للمنتج. والشكل رقم (08) يوضح مختلف هذه المراحل.

شكل رقم (08): نظام الورش في شركة الخزف الصحي المييلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمصادر الشركة.

من الشكل رقم (08) يتضح أن مختلف الورشات بالشركة تعمل مع بعضها البعض بطريقة متناسقة وكل ورشة تكمل عمل الورشة التي قبلها. وبمعنى آخر، لا يمكن الانتقال من ورشة السكب إلى ورشة الأفران دون المرور بورشة الطلاء.

2-1-2 أهم منتجات الشركة

تنتج الشركة عدة أنواع من المنتجات الخزفية موجهة للاستعمالات المختلفة بقطاع البناء، يمكن إدراجها ضمن نوعان رئيسيان هما:

- مجموعة الطاقم الكلاسيكي الأبيض.
- مجموعة الطاقم الكلاسيكي الملون.

2-2 مدخلات الإنتاج بشركة الخزف الصحي الميلية

1-2-2 المواد

تعتمد شركة الخزف الصحي بالميلية في عملياتها الإنتاجية على مجموعة من المواد المستوردة والمحلية. وتتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية واللوازم التي يتطلبها الإنتاج. وتتمثل أهم هذه المواد فيما يلي:

أ- مواد أولية محلية

- الكاولان نوع ف2.
- الجبس.
- الكوارتز.
- كربونات الصوديوم والكلسيوم.
- الكرتون.
- الخشب.
- الخرسانة المقاومة.

ب- مواد أولية مستوردة

- الكاولان من نوع رامبلاند Ramblend.
- الصلب من نوع هيكاست.
- الفلدسبات.
- الطالك.

ج- مواد ولوازم أخرى

- الغاز.
- الماء.
- قطع الغيار.
- الكهرباء.

2-2-2 الأفراد العاملين بالشركة

تساهم شركة الخزف الصحي من خلال قيامها بنشاطها بتوظيف عدد من العمال موزعين حسب فئات إجتماعية مهنية، كما هو موضح في الجدول رقم (01)

جدول رقم (01): توزيع العمال في شركة الخزف الصحي الميالية في الفترة 2012-2016

السنة الفئة	2012	2013	2014	2015	2016
الإطارات	30	30	33	34	32
المهرة	69	66	73	65	61
التنفيذيون	299	267	277	256	233
المتعاقدون	28	39	41	71	87
إدماج مهني DIAP، CTA	17	12	05	06	06

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بمصادر الشركة

2-2-3 الآلات والمعدات

تعتمد شركة الخزف الصحي بالميلية على مجموعة من الآلات في العملية الإنتاجية، حيث يمكن تقسيمها إلى: آلات مشغلة وآلات غير مشغلة.

2-2-3-1 آلات مشغلة

- الفرن.
- المجفف.
- عربات نقل القطع.

2-2-3-2 آلات غير مشغلة

- بطاريات لصناعة القطع الخزفية.
- آلات ذاتية الحركة لصناعة القطع الخزفية.

3-2 تطور الإنتاج بالشركة الخزف الصحي الميلية

2-3-1 تطور حجم الإنتاج بالشركة

جدول رقم (02): تطور حجم الإنتاج بشركة الخزف الصحي الميلية في الفترة 2012-2016

السنة	الكمية	السعر (كلدج)
2012	489785	361673
2013	432748	324334
2014	417402	271234
2015	365447	312033
2016	371355	361673

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمصادر الشركة.

يبين شكل رقم (02) الإنتاج بالشركة في انخفاض طوال الفترة 2012-2016، حيث انتقل من 489785 وحدة في سنة 2012 إلى 371355 وحدة في 2016، وهو ما يمثل انخفاض بنسبة 24.18%. السبب الرئيسي لهذا الانخفاض في إنتاج الشركة هو تركيب الآلات الجديدة في كل معامل الإنتاج اليدوي. بمعنى آخر، أن فترة الانتقال من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي تتطلب تغيير نظام الإنتاج، وهو ما يمكن أن يحصل خلال 2019.

2-3-2 تطور حجم العمال بالشركة

جدول رقم (03): تطور عدد العمال بشركة الخزف الصحي الميالية

العمال	السنة
443	2012
414	2013
429	2014
432	2015
419	2016

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمصادر الشركة.

يبين الشكل رقم (03) تراجع في عدد العمال بالشركة خلال الفترة 2012-2016 حيث كان 443 في 2012 وانتقل إلى 419 عام 2016، وهذا بسبب تغير نمط الإنتاج من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي. ويمكن أن يتراجع أكثر خلال السنوات القادمة ولكن تبقى الشركة مؤسسة هامة في توفير مناصب الشغل للعمال المحليين، وضمان عدد كبير من العائلات على مستوى بلدية الميالية والبلديات المجاورة.

3- تمويل الإنتاج بشركة الخزف الصحي الميالية

1-3 مصادر التمويل بالشركة

من خلال المعلومات المقدمة من طرف شركة الخزف الصحي، وقبل تحديد تطور التمويل لهذه المؤسسة سوف نقوم بتحديد أهم مصادر التمويل في شركة الخزف الصحي الميالية.

هناك مصدرين للتمويل كما يلي:

- التمويل الذاتي (الداخلي).
- التمويل الخارجي.

أ- التمويل الذاتي

التمويل الذاتي هو العملية التي تقوم على أساسها المؤسسة بتمويل نشاطها واستثماراتها من المصادر التمويلية الذاتية دون اللجوء إلى أموال الغير، حيث يتم التمويل بأموالها الخاصة وعليه تحسب قدرة التمويل الذاتي كالتالي:

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات - إسترجاع على خسائر القيمة والمؤونات.

ولمعرفة تطور حجم قدرة التمويل الذاتي وقيمتها خلال السنوات (2012-2016)، نستعين بالجدول التالي:

جدول رقم (04): قدرة التمويل الذاتي لشركة الخزف الصحي

الوحدة: دج

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	29979290.8	(6410050.24)	2727200.46	(51881499.65)	32041588.78
مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	35181830.09	33240766.53	32222690.65	27158351.16	44245159.30
استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	11202911.54	6004721.27	385311.75	6004721.27	-
قدرة التمويل الذاتي	53958209.39	20825995	34564579.36	(30727870)	76286748.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (04-07-10-13)

الفصل الثاني دراسة حالة تأثير سياسة التمويل في إدارة الإنتاج لشركة الخزف الصحي

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قدرة التمويل الذاتي موجبة خلال السنوات 2012، 2014، 2016، وهذا راجع إلى النتيجة الصافية الموجبة التي سجلتها خلال السنوات المدروسة، مما يدل على قدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية لتلبية احتياجاتها. وبالرغم من أن النتيجة الصافية لسنة 2013 سالبة إلا أنها حققت قدرة تمويل موجبة. كما نلاحظ أن قدرة التمويل سالبة في سنة 2015 وهذا ما يدل على أن المصادر الداخلية للمؤسسة غير كافية لتمويل احتياجاتها ما سيؤدي بها إلى اللجوء للمصادر الخارجية.

ب- التمويل الخارجي

يعتبر مصدرا من مصادر التمويل، تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم كفاية المصادر الداخلية في تمويل نشاطها وتغطية احتياجاتها المختلفة.

3-2 تطور التمويل بالشركة (2012-2016)

قبل التطرق إلى تطور التمويل بالشركة نتطرق إلى التمويل بشركة الخزف الصحي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): التمويل بشركة الخزف الصحي الميلية

الوحدة: دج.

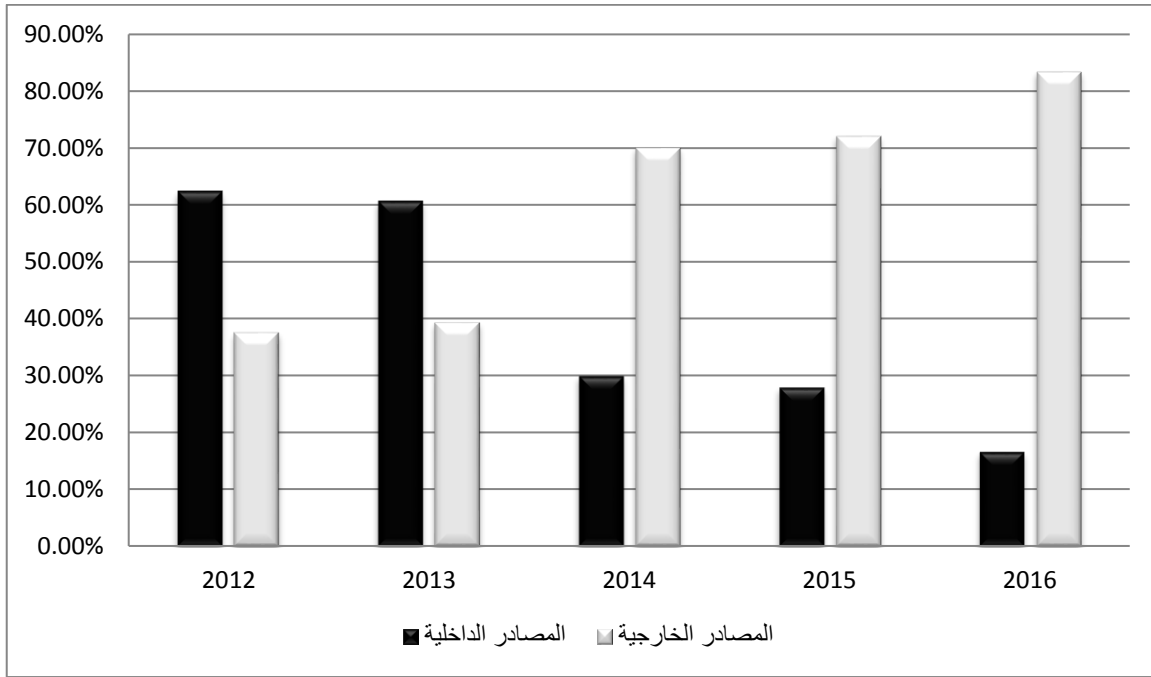
2016		2015		2014		2013		2012		السنة النوع
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
16.60%	484952688.67	27.92%	491751374	29.95%	543632874.34	60.63%	554845370.39	62.38%	593154378.91	المصادر الداخلية
83.40	2435803232	72.08%	1269743113.6	70.05%	1271744877.2	39.37%	360285955.98	37.62%	357643001.15	المصادر الخارجية
100%	2920755920.7	100%	1761494488.3	100%	1815377751.5	100%	915131326.37	100%	950797380.06	المجموع

المصدر: من إعداد الطابنتين بالاعتماد على الملحق رقم (03-06-09-12)

يوضح الجدول رقم (05) تطور التمويل بالشركة خلال الفترة 2012 - 2016 حيث انخفضت من 593154378.91 دج في 2012 إلى 484952688.67 دج في 2016، وذلك بنسبة 18.24% هذا فيما يخص المصادر الداخلية. أما المصادر الخارجية فهي في حالة ارتفاع حيث ارتفعت من 357643001.15 دج في 2012 إلى 2435803232 دج في 2016، وذلك بنسبة 85.31%. وترجع

هذه الزيادة إلى القروض التي أخذتها الشركة خلال السنتين الأخيرتين (2014-2016) وهذا في إطار تحول نظام الإنتاج بالشركة. لكن هذا التحول قد يهدد قدرتها التسديدية وصحتها المالية خلال السنوات القادمة. لدى المطلوب من الشركة السرعة في هذا التحول والعودة إلى الإنتاج الواسع من أجل رفع الحصة السوقية للشركة.

شكل رقم (09): تطور التمويل بشركة الخزف الصحي 2012-2016



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (05).

يوضح الشكل رقم (09) سيطرة التمويل الخاص من خلال ارتفاع نسبة الأموال الخاصة في السنتين 2013-2012 وذلك ب 61.50%، ثم تراجع هذه السيطرة في السنوات الأخيرة وذلك ب 24.82%، كما نلاحظ ارتفاع للمصادر الخارجية في السنوات الثلاثة الأخيرة (2016-2014) ب 75.17% مقارنة بالسنتين الأولى التي كانتا ب 38.49%، وهذا راجع للقروض طويل الأجل الذي أخذته الشركة في السنوات الأخيرة.

3-3 تطور تخصيص الأموال في عمليات الإنتاج (2016-2012)

انطلاقاً من النشاط الإنتاجي للشركة فإنها تقوم بتخصيص جملة من أموالها من أجل الحصول على موارد تدخل ضمن عملياتها الإنتاجية، وهو ما سنوضحه من خلال ما يلي.

جدول رقم(06): تخصيص الأموال في شركة الخزف الصحي الميالية

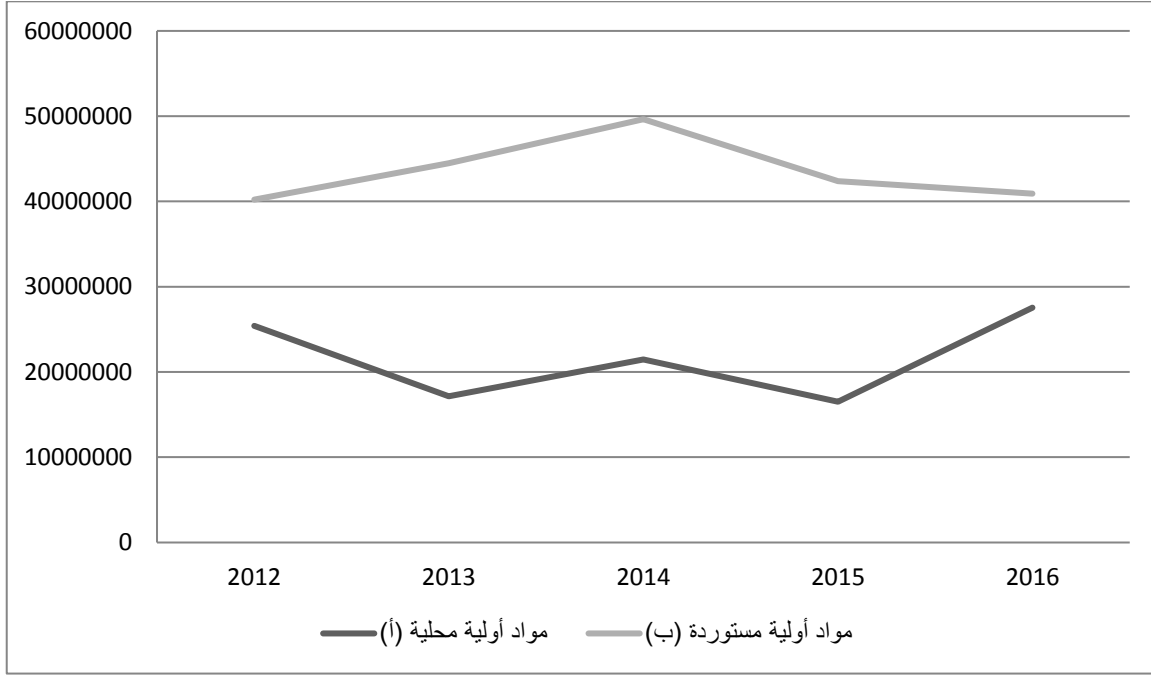
الوحدة (دج)

2016	2015	2014	2013	2012	السنة / النوع
27543800.47	16511814.7	21455646.06	17134199.17	25414181.49	المواد - مواد أولية محلية
40918821.3	42389748.71	49644634.81	44465727.57	40214330.63	- مواد أولية مستوردة
17540954.81	12924618.6	14958210.6	13344214.87	14954711.39	- لوازم أخرى
20000000	3000000000	-	-	-	الآلات والمعدات - آلات مشغلة - آلات غير مشغلة
450000000	-	-	-	-	
255782275.61	267856797.59	295703948.54	292143564.06	338274493.90	العمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مصادر الشركة

يوضح الجدول رقم (06) تخصيص الأموال في شركة الخزف الصحي حيث تخصص الشركة أموال كبيرة في عملياتها الإنتاجية، سواء تعلق الأمر بشراء المواد الأولية أو الآلات أو أجور ومكافآت للعمال. حيث نلاحظ أن الأموال المستخدمة في شراء المواد الأولية في تدبب من سنة إلى أخرى، خلال فترة الدراسة. أما المواد المستوردة فقد كانت في ارتفاع خلال السنوات الثلاثة الأولى ثم تراجعت خلال السنتين الأخيرتين، هذا ما يوضحه الشكل رقم (10).

شكل رقم(10): منحى يوضح الأموال المخصصة للمواد الأولية في الشركة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (06)

نلاحظ كذلك من الجدول رقم (06) أنها تخصص أموال كبيرة من أجل تجديد الآلات المشغلة وصيانتها خلال سنتي 2015، 2016. واستهلاك أموال من أجل إقتناء آلات جديدة بغية تحويل نظامها الإنتاجي وذلك سنة 2016. كما تخصص أموال للعمال يمكن اعتبارها كأعباء تقسم ما بين الأجور، المعاشات، التأمينات، وغيرها.

في ظل انخفاض أسعار النفط ومن تم مداخيل صادرات الجزائر من النفط واستنزاف الاحتياطي من العملة الصعبة، قد تتعرض الشركة إلى صعوبة الحصول على وارداتها الخارجية من المواد، وهو ما يحتم عليها مستقبلا التطلع لتخصيص جزء هام من إنتاجها للتصدير بغرض الحصول على العملة الصعبة. كما يحتم على الشركة إنشاء فروع لإنتاج ما تحتاج إليه من مواد وسيطة والتي تدخل في عملياتها الإنتاجية. بمعنى آخر ضرورة القيام بإنشاء عناقيد صناعية تتكامل مع بعضها البعض في ميدان صناعة الخزف الصحي.

3-4 القدرة التسديدية لشركة الخزف الصحي الميالية

تعني مدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير في المواعيد المحددة لها. وعادة ما تكون القدرة التسديدية مرتبطة بمدى توفير السيولة النقدية للشركة. إذ لا تستطيع الشركة أن تستمر في عملياتها الإنتاجية إلا في حالة إيجاد التوافق الزمني بين الإنتاج والسيولة النقدية والتي تتمثل في العملية التسويقية للمنتوج. بمعنى آخر كمية المبيعات والمداخيل المحققة من هذه العملية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، إيجاد صيغة للتوازن والتوافق بين فترات استهلاك رأس المال وبين فترات تسديد الالتزامات في مواعيدها المحددة. فرأس المال النقدي الممنوح للشركة من المصاريف (القروض) والذي تحول إلى رأس مال ثابت يجب تسديده مع فوائده في الوقت المحدد. ومن هذا تبين أن إيجاد مثل هذا التوازن الزمني له تأثير على السيولة النقدية ومن ثم القدرة التسديدية للشركة، وهذا ما يؤثر على:

- القرارات المالية وميزانية الشركة، حيث أنها تتناسب طردي مع قدرتها التسديدية أي كلما كانت قدرتها التسديدية من المداخيل التي تحققها مرتفعة كلما هناك اريحية في ميزانيتها والقرارات المالية المتخذة. والعكس في حالة اعتمادها على القروض في التسديد.
- نشاط الشركة، حتى وإن كانت الشركة تعتمد على قروض في عمليات التسديد يمكن لها أن تستمر في نشاطها الإنتاجي دون أي تأثير.

خلاصة

في هذا الفصل التطبيقي تناولنا دراسة حالة بشركة الخزف الصحي الميالية، حيث تعرضنا للسياسة التي تعتمد عليها الشركة في تمويل عملياتها الإنتاجية، وكذلك نظام الإنتاج الذي تعتمد عليه الشركة. من خلال جدول حسابات النتائج والميزانية تم التوصل إلى أن الشركة تعتمد على المصادر الداخلية (الذاتية) أكبر من القروض، وأن لجوء الشركة إلى الإئتمان قد يعرضها إلى خطر مالي حقيقي. ومن خلال المقارنة بين مختلف سنوات الدراسة تم التوصل إلى أن الشركة تقوم بتخصيص أموال كبيرة على مدخلات عملياتها الإنتاجية، لكن في نهاية المطاف نجد أن الإنتاج في تراجع مستمر.

مستقبل الشركة غامض إذا لم يتم الإسراع بالإنعقال من النمط اليدوي إلى الإنتاج الآلي ومسايرة التطورات الاقتصادية ومواكبة العصرنة، وهو ما يشكل خطر جدي للقدرة التسديدية للشركة.

خاتمة

يعد موضوع تمويل المؤسسة من أهم المحاور في نشاط المؤسسة ذلك أن التمويل يعتبر بمثابة القلب النابض في المؤسسة من حيث ارتباط مختلف وظائف المؤسسة بوظيفة التمويل، كما يتحكم عنصر التمويل بعنصر هام في تسيير المؤسسة والمتمثل في نشاطها الإنتاجي. ومهما كان حجم وطبيعة نشاط المؤسسة فإنها تحاول الاعتماد على مصادرها الداخلية لتمويل احتياجاتها. ولكن غالباً ما تكون مصادرها الداخلية غير كافية لمباشرة دوراتها الاستثمارية والاستغلالية، فتلجأ إلى المصادر الخارجية لتغطية متطلباتها.

بالحديث على النشاط الإنتاجي، فإن إدارة الإنتاج هي الأكثر استهلاكاً للمواد من خلال العملية الإنتاجية التي يتم فيها تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات. تمثل هذه المنتجات مصدراً رئيسياً للسيولة المالية في المؤسسة عند تسويقها.

من خلال تطرقنا إلى موضوع تأثير سياسة التمويل في إدارة الإنتاج بالمؤسسة الصناعية توصلنا إلى بعض النتائج أهمها:

- يعتبر التمويل وظيفته أساسية في المؤسسة تضمن بقاءها واستمرار نشاطها.
- الأفضل على المؤسسة الاعتماد على مصادر تمويلية متنوعة سواء الداخلية المتمثلة في الأرباح المحتجزة والاحتياطات والمؤونات، أو المصادر الخارجية المتمثلة في القروض البنكية.
- يمثل التمويل الذاتي مصدراً مهماً من مصادر التمويل بالمؤسسة، الذي يعبر على قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها دون اللجوء إلى الإقراض، حيث يحقق للمؤسسة العديد من المزايا والتي من أهمها استقلالية المؤسسة عن الأطراف الخارجية. وحرية الحركة والسرعة في اتخاذ قرارات الاستثمار لأنها لا تحتاج إلى مفاوضات ولا عقود ولا شروط.
- أظهر أهمية إدارة الإنتاج في المؤسسة الصناعية إذ أنها مختصة أساساً بالعمليات الصناعية التي تنصب على المواد والآلات والقوى العاملة للحصول على سلع ومنتجات ملموسة.
- يلعب النشاط الإنتاجي دوراً أساسياً في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة الصناعية بشكل خاص، ولإنتاج أسلوبان أساسيان هما الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

- الدور الأساسي للإدارة المالية هو تدبير الأموال اللازمة لتوفير الموارد التي تحتاجها الإدارات الأخرى في المؤسسة. ونظرا لكون إدارة الإنتاج الأكثر استهلاكاً للموارد وكون مبيعات منتجاتها تمثل المصدر الرئيسي للسيولة في المؤسسة، فإن العلاقة وثيقة جداً بين إدارتي الإنتاج والمالية ويتمثل هذا في التنسيق المستمر وتبادل المعلومات والخبرات بينهما.
- تتمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية فهي تعتمد على التمويل الذاتي في جميع أنشطتها.
- لجوء المؤسسة إلى الاستدانة من خلال القروض طويلة الأجل راجع إلى رغبتها في تحويل نظام إنتاجها من اليدوي الميكانيكي إلى الآلي الأوتوماتيكي.
- المؤسسة لم تحصل على أي إعانات من طرف الدولة لأنها وحدة تابعة لمؤسسة.
- بالنظر إلى انخفاض الإنتاج وتكدس المنتجات تامة الصنع وانخفاض المبيعات يتوقع أن تواجه الشركة مشاكل مالية تؤدي إلى عجزها على تسديد ديونها.

الإقتراحات

- من خلال دراستنا الميدانية لشركة الخزف الصحي بالميلية وبملاحظتنا للمشاكل الإنتاجية والمالية التي تواجهها نقترح ما يلي:
- من الأفضل على المؤسسة الزيادة في استثماراتها ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال السيراميك.
 - يستحسن على المؤسسة التقليل من عدد العمال ذات الوظائف الفرعية لتخفيض أعباء المستخدمين وهذا داخل في إطار تحويل نظامها الإنتاجي.
 - العمل على تحسين الوضعية المالية للشركة وعدم اعتمادها على القروض البنكية وذلك من أجل تمتعها بالاستقلالية المالية.

آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة يمكن تقديم بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- معضلة الإنتقال من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- تحويل المؤسسات الصناعية الجزائرية من المساهم الوحيد (الدولة) إلى المساهمين الخواص.
- تناقض الإصلاحات المؤسساتية في الجزائر.

الملاحق

SCS EL MILLIA

N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 06/03/2018 8:12
 EXERCICE: 01/01/12 AU 31/12/12
 PERIODE DU: 01/01/12 AU 31/12/12

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2011
ACTIFS NON COURANTS					
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou n					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					13 400,00
Terrains		274 436,00		274 436,00	274 436,00
Bâtiments		373 679 606,50	241 036 493,64	132 643 112,86	141 339 259,50
Autres immobilisations corporelles		174 014 330,61	120 893 373,72	53 120 956,89	62 194 792,13
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		83 362,50		83 362,50	83 362,50
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					55 847 389,36
Autres titres immobilisés		55 969 766,65		55 969 766,65	87 469 766,65
Prêts et autres actifs financiers non courants		17 492 730,93		17 492 730,93	17 492 730,93
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		621 514 233,19	361 929 867,36	259 584 365,83	364 715 137,07
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		207 197 811,23		207 197 811,23	180 802 357,60
Créances et emplois assimilés					
Clients		89 324 045,10	6 004 721,27	83 319 323,83	7 758 618,46
Autres débiteurs		18 199 466,44		18 199 466,44	14 527 245,57
Impôts et assimilés		8 588 748,69		8 588 748,69	43 037 447,74
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courant		302 000 000,00		302 000 000,00	302 000 000,00
Trésorerie		109 311 408,81		109 311 408,81	139 587 950,49
TOTAL ACTIF COURANT		734 621 480,27	6 004 721,27	728 616 759,00	687 713 619,86
TOTAL GENERAL ACTIF		1 356 135 713,46	367 934 588,63	988 201 124,83	1 052 428 756,93

ملحق رقم (01)

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 06/03/2018 8:15

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

PERIODE DU: 01/01/13 AU 31/12/13

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2012
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou n					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		274 436,00		274 436,00	274 436,00
Bâtiments		373 679 606,50	249 149 209,55	124 530 396,95	132 643 112,86
Autres immobilisations corporelles		182 762 344,78	120 353 992,83	62 408 351,95	53 120 956,89
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		2 427 341,89		2 427 341,89	83 362,50
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		63 969 766,65		63 969 766,65	55 969 766,65
Impôts différés actif		15 573 063,49		15 573 063,49	17 492 730,93
TOTAL ACTIF NON COURANT		638 686 559,31	369 503 202,38	269 183 356,93	259 584 365,83
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
		214 140 305,10		214 140 305,10	207 197 811,23
Créances et emplois assimilés					
Clients		105 253 728,93	6 004 721,27	99 249 007,66	83 319 323,83
Autres débiteurs		12 987 607,22		12 987 607,22	18 199 466,44
Impôts et assimilés		15 730 748,80		15 730 748,80	8 588 748,69
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courant		242 000 000,00		242 000 000,00	302 000 000,00
Trésorerie		71 259 482,46		71 259 482,46	109 311 408,81
TOTAL ACTIF COURANT		661 371 872,51	6 004 721,27	655 367 151,24	728 616 759,00
TOTAL GENERAL ACTIF		1 300 058 431,82	375 507 923,65	924 550 508,17	988 201 124,83

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 06/03/2018 8:15

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

PERIODE DU: 01/01/13 AU 31/12/13

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		208 000 000,00	208 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		243 480 900,47	243 480 900,47
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-6 410 050,24	29 979 290,84
Autres capitaux propres - Report à nouveau		109 774 520,16	111 694 187,60
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		554 845 370,39	593 154 378,91
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 018 404,98	2 018 404,98
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 047 462,25	18 777 787,95
TOTAL II		4 065 867,23	20 796 192,93
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 720 387,94	747 582,06
Impôts		5 666 331,61	17 878 374,76
Autres dettes		358 267 551,00	355 624 596,17
Trésorerie passif			
TOTAL III		365 654 270,55	374 250 552,99
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		924 565 508,17	988 201 124,83

SCS EL MILIAZ/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 06/03/2018 8:16

EXERCICE: 01/01/13 AU 31/12/13

PERIODE DU: 01/01/13 AU 31/12/13

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		476 323 694,56	505 117 290,08
Variation stocks produits finis et en cours		-10 477 250,93	25 028 992,88
Production immobilisée		615 761,51	
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		466 462 205,14	530 146 282,96
Achats consommés		-135 698 961,44	-137 342 469,25
Services extérieurs et autres consommations		-22 493 588,59	-19 505 773,01
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-158 192 550,03	-156 848 242,26
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		308 269 655,11	373 298 040,70
Charges de personnel		-292 143 564,06	-338 274 493,90
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 495 909,96	-8 884 540,78
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		8 630 181,09	26 139 006,02
Autres produits opérationnels		11 380 826,85	2 024 766,20
Autres charges opérationnelles		-7 493 193,65	-641 517,80
Dotations aux amortissements, provisions et p		-33 240 766,53	-35 181 830,09
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 004 721,27	11 202 911,54
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-14 718 230,97	3 543 335,87
Produits financiers		3 876 800,00	10 500 520,50
Charges financières		-1 716 019,60	-105 349,02
VI-RESULTAT FINANCIER		2 160 780,40	10 395 171,48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO		-12 557 450,57	13 938 507,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-7 617 245,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordi			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		487 724 553,26	553 874 481,20
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		-500 282 003,83	-547 553 218,85
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES OR		-12 557 450,57	6 321 262,35
Éléments extraordinaires (produits) (à précise		6 147 400,33	23 658 028,49
Éléments extraordinaires (charges) (à précise			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		6 147 400,33	23 658 028,49
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-6 410 050,24	29 979 290,84

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 06/03/2018 8:19

EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14

PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV NET	NET 2013
ACTIFS NON COURANTS				
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou n				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains		274 436,00	274 436,00	274 436,00
Bâtiments		374 569 606,50	254 308 312,59	124 530 396,95
Autres immobilisations corporelles		185 338 759,14	130 243 442,75	62 408 351,95
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		13 638 196,74	13 638 196,74	2 427 341,89
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		86 920 158,49	86 920 158,49	63 969 766,65
Impôts différés actif		15 573 063,49	15 573 063,49	15 573 063,49
TOTAL ACTIF NON COURANT		676 314 220,36	384 551 755,34	291 762 465,02
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		146 148 006,96	146 148 006,96	214 140 305,10
Créances et emplois assimilés				
Clients		91 774 491,69	6 004 721,27	85 769 770,42
Autres débiteurs		14 008 962,68	14 008 962,68	12 987 607,22
Impôts et assimilés		16 837 834,44	16 837 834,44	15 730 748,80
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courant		189 000 000,00	189 000 000,00	242 000 000,00
Trésorerie		1 100 481 472,26	1 100 481 472,26	71 259 482,46
TOTAL ACTIF COURANT		1 558 250 768,03	6 004 721,27	1 552 246 046,76
TOTAL GENERAL ACTIF		2 234 564 988,39	390 556 476,61	1 844 008 511,78

SCS EL MILIAZ/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:EDITION DU: 06/03/2018 8:18
EXERCICE: 01/01/14 AU 31/12/14
PERIODE DU: 01/01/14 AU 31/12/14**BILAN (PASSIF)**

LIBELLE	NOTE	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		208 000 000.00	208 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		243 480 900.47	243 480 900.47
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		2 727 200.46	-6 410 050.24
Autres capitaux propres - Report à nouveau		89 424 773.41	109 774 520.16
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		543 632 874.34	554 845 370.39
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		928 215 002.00	2 018 404.98
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		10 177 625.45	2 047 462.25
Provisions et produits constatés d'avance		938 392 627.45	4 065 867.23
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		6 435 228.14	1 720 387.94
Impôts		11 062 908.47	5 666 331.61
Autres dettes		343 529 875.19	358 267 551.00
Trésorerie passif		954 998.19	
TOTAL III		361 983 009.99	365 654 270.55
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 844 008 511.78	924 565 508.17

SCS EL MILIAZ/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 06/03/2

EXERCICE: 01/01/1

PERIODE DU: 01/01/1

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		485 965 397,88	476 323 694,56
Variation stocks produits finis et en cours		5 227 319,37	-10 477 250,93
Production immobilisée			615 761,51
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		491 192 717,25	466 462 205,14
Achats consommés		-142 677 682,00	-135 698 961,44
Services extérieurs et autres consommations		-18 806 877,59	-22 493 588,59
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-161 484 559,59	-158 192 550,03
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		329 708 157,66	308 269 655,11
Charges de personnel		-295 703 948,54	-292 143 564,06
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 885 144,93	-7 495 909,96
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		27 119 064,19	8 630 181,09
Autres produits opérationnels		162 777,60	11 380 826,85
Autres charges opérationnelles		-4 502 863,24	-7 493 193,65
Dotations aux amortissements, provisions et p		-32 222 690,65	-33 240 766,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		385 311,75	6 004 721,27
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-9 058 400,35	-14 718 230,97
Produits financiers		9 083 130,00	3 876 800,00
Charges financières			-1 716 019,60
VI-RESULTAT FINANCIER		9 083 130,00	2 160 780,40
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO		24 729,65	-12 557 450,57
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordi			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		500 823 936,60	487 724 553,26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES (-500 799 206,95	-500 282 003,83
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES OR		24 729,65	-12 557 450,57
Eléments extraordinaires (produits) (à précise		2 702 470,81	6 147 400,33
Eléments extraordinaires (charges) (à précise			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		2 702 470,81	6 147 400,33
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 727 200,46	-6 410 050,24

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:099818090521819

EDITION DU: 06/03/2018 8:21

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

PERIODE DU: 01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2014
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou n					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		274 436,00		274 436,00	274 436,00
Bâtiments		374 569 606,50	260 915 926,68	113 653 679,82	120 261 293,91
Autres immobilisations corporelles		185 678 714,39	141 754 180,17	43 924 534,22	55 095 316,39
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		511 246 199,90		511 246 199,90	13 638 196,74
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		86 920 158,49		86 920 158,49	86 920 158,49
Impôts différés actif		17 693 557,24		17 693 557,24	15 573 063,49
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 176 382 672,52	402 670 106,85	773 712 565,67	291 762 465,02
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		139 575 709,93		139 575 709,93	146 148 006,96
Créances et emplois assimilés					
Clients		60 488 298,15		60 488 298,15	85 769 770,42
Autres débiteurs		15 068 395,32		15 068 395,32	14 008 962,68
Impôts et assimilés		23 469 688,09		23 469 688,09	16 837 834,44
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courant		242 000 000,00		242 000 000,00	189 000 000,00
Trésorerie		548 584 419,37		548 584 419,37	1 100 481 472,26
TOTAL ACTIF COURANT		1 029 186 510,86		1 029 186 510,86	1 552 246 046,76
TOTAL GENERAL ACTIF		2 205 569 183,38	402 670 106,85	1 802 899 076,53	1 844 008 511,78

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION: 099818090521819

EDITION DU: 06/03/2018 8:22

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

PERIODE DU: 01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		208 000 000,00	208 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		246 208 100,93	243 480 900,47
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-51 881 499,65	2 727 200,46
Autres capitaux propres - Report à nouveau		89 424 773,41	89 424 773,41
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		491 751 374,69	543 632 874,34
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		928 215 002,00	928 215 002,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		4 313 004,08	10 177 625,45
TOTAL II		932 528 006,08	938 392 627,45
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		25 720 088,03	6 435 228,14
Impôts		11 371 496,10	11 062 908,47
Autres dettes		341 528 111,63	343 529 875,19
Trésorerie passif			954 998,19
TOTAL III		378 619 695,76	361 983 009,99
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 802 899 076,53	1 844 008 511,78

SCS EL MILIAZ/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:099818090521819

EDITION DU: 06/03/20

EXERCICE: 01/01/15

PERIODE DU: 01/01/15

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		461 885 905,09	485 965 397,88
Variation stocks produits finis et en cours		-27 627 904,63	5 227 319,37
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		434 258 000,46	491 192 717,25
Achats consommés		-128 921 717,67	-142 677 682,00
Services extérieurs et autres consommations		-26 109 003,59	-18 806 877,59
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-155 030 721,26	-161 484 559,59
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		279 227 279,20	329 708 157,66
Charges de personnel		-306 034 487,86	-295 703 948,54
Impôts, taxes et versements assimilés		-9 675 327,58	-6 885 144,93
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-36 482 536,24	27 119 064,19
Autres produits opérationnels		1 271 686,53	162 777,60
Autres charges opérationnelles		-995 317,37	-4 502 863,24
Dotations aux amortissements, provisions et p		-27 158 351,16	-32 222 690,65
Reprise sur pertes de valeur et provisions		6 004 721,27	385 311,75
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-57 359 796,97	-9 058 400,35
Produits financiers		5 402 797,32	9 083 130,00
Charges financières			
VII-RESULTAT FINANCIER		5 402 797,32	9 083 130,00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO		-51 956 999,65	24 729,65
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordi			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		446 937 205,58	500 823 936,60
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES (-498 894 205,23	-500 799 206,95
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORI		-51 956 999,65	24 729,65
Eléments extraordinaires (produits) (à précise		75 500,00	2 702 470,81
Eléments extraordinaires (charges) (à précise			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		75 500,00	2 702 470,81
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-51 881 499,65	2 727 200,46

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:099818090521819

EDITION DU: 06/03/2018 8:24

EXERCICE: 01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU: 01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2015
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou n					
Immobilisations incorporelles	R1S2L1	1 359 000,00	780 463,13	578 536,87	356 677,71
Immobilisations corporelles					
Terrains		274 436,00		274 436,00	274 436,00
Bâtiments		373 679 606,50	267 523 540,77	106 156 065,73	99 548 452,65
Autres immobilisations corporelles	R1S3L3	458 425 949,00	161 612 539,17	296 813 409,83	279 502 895,21
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	R1S4L1	447 963 274,87		447 963 274,87	644 416 149,00
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		155 000 000,00		155 000 000,00	140 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		91 954 438,71		91 954 438,71	91 954 438,71
Impôts différés actif		3 641 257,92		3 641 257,92	3 641 257,92
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 532 297 963,00	429 916 543,07	1 102 381 419,93	1 259 694 307,20
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		307 761 295,98		307 761 295,98	329 432 325,16
Créances et emplois assimilés					
Clients		73 713 788,06	6 406 234,27	67 307 553,79	64 694 868,73
Autres débiteurs		15 937 778,45		15 937 778,45	865 967 866,50
Impôts et assimilés		24 817 933,16		24 817 933,16	21 847 405,13
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie	R2S3L2	1 438 364 680,97		1 438 364 680,97	1 472 560 050,54
TOTAL ACTIF COURANT		1 860 595 476,62	6 406 234,27	1 854 189 242,35	2 754 502 516,06
TOTAL GENERAL ACTIF		3 392 893 439,62	436 322 777,34	2 956 570 662,28	4 014 196 823,26

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:099818090521819

EDITION DU: 06/03/2018 8:25

EXERCICE: 01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU: 01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		32 041 588,78	-4 828 810,18
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		452 911 099,89	467 721 965,13
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		484 952 688,67	462 893 154,95
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 068 715 058,00	3 145 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		-20 022 202,53	-11 133 438,19
TOTAL II		2 048 692 855,47	3 133 866 561,81
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		54 645 693,87	47 545 345,52
Impôts		1 191 250,26	2 889 655,77
Autres dettes		367 088 174,01	367 002 105,21
Trésorerie passif			
TOTAL III		422 925 118,14	417 437 106,50
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 956 570 662,28	4 014 196 823,26

SCS EL MILIA

Z/A Rte de Constantine BP 109 18300 El-Milia
N° D'IDENTIFICATION:099818090521819

EDITION DU: 06/03/2

EXERCICE: 01/01/1

PERIODE DU: 01/01/1

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes	R1L01	383 378 343,10	327 266 944,86
Variation stocks produits finis et en cours		98 168 676,16	89 785 345,18
Production immobilisée	R1L03	21 874 367,61	56 396 363,76
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		503 421 386,87	473 448 653,80
Achats consommés		-144 615 439,05	-121 211 879,24
Services extérieurs et autres consommations		-30 896 005,99	-41 691 825,99
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-175 511 445,04	-162 903 705,23
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		327 909 941,83	310 544 948,57
Charges de personnel		-255 782 275,61	-267 856 797,59
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 920 362,07	-6 195 045,82
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		67 207 304,15	36 493 105,16
Autres produits opérationnels		155 131,39	108 804,88
Autres charges opérationnelles		-850 389,83	-571 412,81
Dotations aux amortissements, provisions et p		-44 245 159,30	-47 596 710,71
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		22 266 886,41	-11 566 213,48
Produits financiers		10 650 007,20	7 011 917,30
Charges financières		-2 396 069,00	-274 514,00
VI-RESULTAT FINANCIER		8 253 938,20	6 737 403,30
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPO		30 520 824,61	-4 828 810,18
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordi		1 520 764,17	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		514 226 525,46	480 569 375,98
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES (-482 184 936,68	-485 398 186,16
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES OR		32 041 588,78	-4 828 810,18
Eléments extraordinaires (produits) (à précise			
Eléments extraordinaires (charges) (à précise			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		32 041 588,78	-4 828 810,18

المراجع

قائمة المراجع

كتب

1. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2008.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية (مدخل التحول من الفقر إلى الثراء)، المكتبة العصرية، 2008.
3. أحمد يوسف داودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
5. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج بالمنشآت الحديثة والصناعية، الطبعة الأولى، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله الحلاج، الإدارة المالية (مدخل إتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
10. حواس صلاح، المحاسبة العامة، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
11. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
12. دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007.
13. دريد كمال آل شبيب، إدارة مالية (الشركات المتقدمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. رايح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

15. رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
16. سامي الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2013.
17. سمير عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.
18. طارق الحاج، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
19. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، عمان، 2006.
20. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
21. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
22. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2008.
23. عبيد علي أحمد الحجازي، مصادر التمويل، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
24. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
25. علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2009.
27. عدنان هاشم السمراني، الإدارة المالية، دار صفاء للنشر، عمان، 1997.
28. فايز تيم أحمد، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

29. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى علمي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2013.
30. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
31. محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
32. محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي وتحليلي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
34. محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
35. معراج هواري، حاج سعيد عمر، التمويل التاجيري (المفاهيم والأسس)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
36. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.
38. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010.
39. ناصر دادي عدوان، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1998.
40. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
41. هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعقدة وفقا للدليل المحاسبي الوطني، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

Geovges de pallews, jean–pierre jobard, **gestion financière de** .42
l’entreprise, jirey, paris,10 édition, 1990.

Raland gillet, jean–pierre jobard, ect, **finance (finance** .43
l’entreprise finance de marché diagnostic financies dallaz, 2
édition, 2003.

أطروحات ورسائل

44. بن الطيب هدايات، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجيات بالأهداف في
مؤسسة الخدمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبي
بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، منشورة، 2015–2016.

45. محمد بشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية،
جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2016.

مقالات

46. الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، وظيفة الإنتاج، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، ملحقة الخروبة، على الموقع الالكتروني
www.clubnada.jeeran.com.

مواقع إلكترونية

<https://mawdoo3.com> .47

<http://www.almrsal.com/post/408122> .48

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مختلف سياسات التمويل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة من أجل تمويل نشاطها الاستثماري والاستغلالي، فوظيفة التمويل في المؤسسة هي وظيفة محورية باعتبارها تضمن استمرار وتطور المؤسسة، حيث تتعدد السياسات المتاحة أمامها، وأن هذا التعدد في السياسات التمويلية يؤدي بالضرورة إلى التعدد في مصادر التمويل وتنوعها ما يقود بدوره بالمفاضلة بين أفضل مصدر تحتاجه المؤسسة لتمويل مختلف عملياتها الإنتاجية. كون إدارة الإنتاج هي التي تأخذ أكبر جزء من هذه المصادر وهذا راجع إلى العمليات الإنتاجية المختلفة التي تقوم بها من أجل تحسين الإنتاجية والمحافظة على سيرورة المؤسسة من خلال بيع المنتجات النهائية وإعادة استثمار السيولة المحققة من وراء هذه العملية.

الكلمات المفتاحية: التمويل، سياسة التمويل، إدارة الإنتاج، الإنتاج.

Résumé :

Le but de cette étude est de clarifier les différentes politiques de financement que l'institution peut adopter pour financer ses activités d'investissement et d'exploitation , Le rôle de la finance dans l'institution est essentiel pour assurer la continuité et le développement de l'institution car elle dispose de nombreuses politiques, Les sources et la diversification des financements conduisent à un compromis entre la meilleure source dont l'organisation a besoin pour financer ses différents processus de production. C'est la gestion de la production qui absorbe la plus grande part de ces sources et cela est dû aux différents processus de production mis en œuvre pour améliorer la productivité et maintenir le processus de l'institution par la vente de produits finis et réinvestir les liquidités générées par le processus.

Mots-clés: financement, politique financière, gestion de la production, production.