وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ورقلة- جامعة قاصدي مرباح

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم LMD

تخصص: ثانية LMD

من إعداد: د.أمينة مخلفي

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

محـــــــــاضـــرات حول

اقتصاد وتسيير المؤسسة

المحور الأول: مفاهيم ومرتكزات المؤسسة الاقتصادية

1 -مفاهيم وتقديم المؤسسة الاقتصادية
2 -تصنيفات المؤسسة
3 -هيكلة إنتاجية المؤسسة

المحور الثاني : محيط المؤسسة ومواردها (بيئة المؤسسة ومواردها)

4 -بيئة المؤسسة
5 -تمويل أنشطة المؤسسة
6 -المؤسسة والسوق

المحور الثالث : مجال تطبيقي للمؤسسات (أعمال موجهة TD)

المحاضرة الأولى: مفاهيم وتقديم المؤسسة الاقتصادية

أ – تعريف المؤسسة من المنظور الوحدوي :

لا يمكن العثور على تعريف موحد متفق للمؤسسة بسبب أن هذا المفهوم واسع يطلق عدة مسميات اقتصادية ، اجتماعية ،.... الخ .

و لكن نصوغ فيما يلي جملة من التعريفات :

- ✓ " هي **كل وحدة قانونية** ،شخص طبيعي أو معنوي يتمتع باستقلالية القرار و إنتاج السلع و الخدمات"

للمؤسسة شخصية قانونية (الشخصية الاعتبارية) مستقلة عن المالكين :

- استقلال الذمة المالية : التملك .
- ⟸ استقلالية التسيير : اتخاذ القرار .
- حقوق التقاضي .

- ✓ "هي **الوحدة الاقتصادية** و القانونية ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة عن مالكيها و التي قامت لتحقيق أهداف معينة"
  - ⟸ المؤسسة وحدة اقتصادية أي عون فاعل في الاقتصاد (أحد القطاعات الاقتصادية الخمسة :قطاع المؤسسات)
  - ⟸ للمؤسسة أهداف تحققها .

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

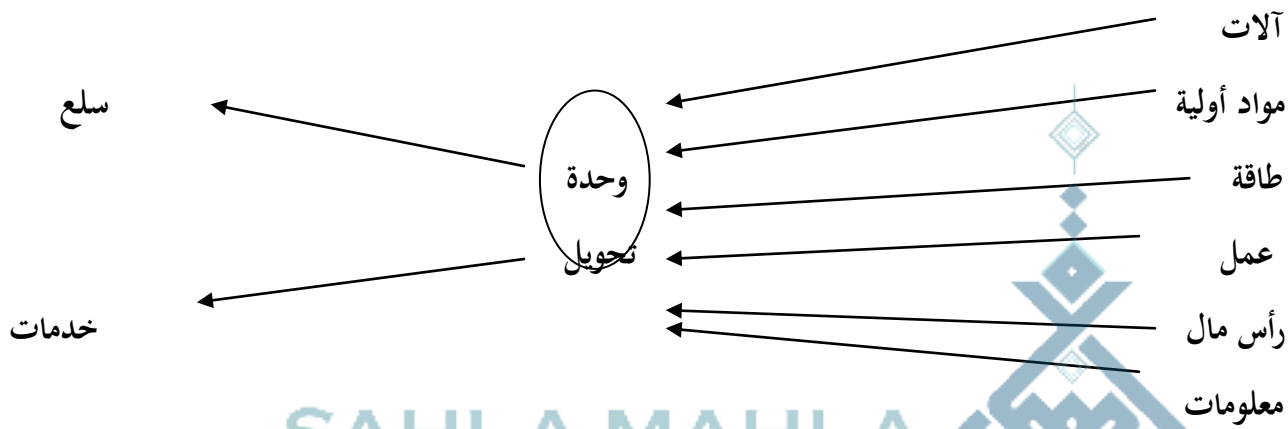
- ✓ " هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي "
  - ⟸ الإنتاج من أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسة لأنه أداة خلق القيمة المضافة
  - العنصر البشري مكون جد هام من مكونات المؤسسة .
- ✓ " هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها"
- ✓ " هي **تنظيم إنتاجي** معين ، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج " .
  - للمؤسسة وظائف تقوم بها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .
  - ⟸ يعتبر الربح المحرك الرئيسي لنشاط للمؤسسة.
  - تحتاج المؤسسة إلى موارد للقيام بنشاطها أحد هذه الموارد و أهمها الإيرادات المحصلة من عمليات البيع

- المؤسسة كائن له بيئته التي ينبغي أن يتكيف مع ظروفها لتحقيق شرط البقاء (السوق أهم عنصر في هذه البيئة) .

ب -تعريف المؤسسة من المنظور الكلي:

1. **المؤسسة كعون اقتصادي** : في هذا الإطار يمكن فهم المؤسسة من عدة جوانب :

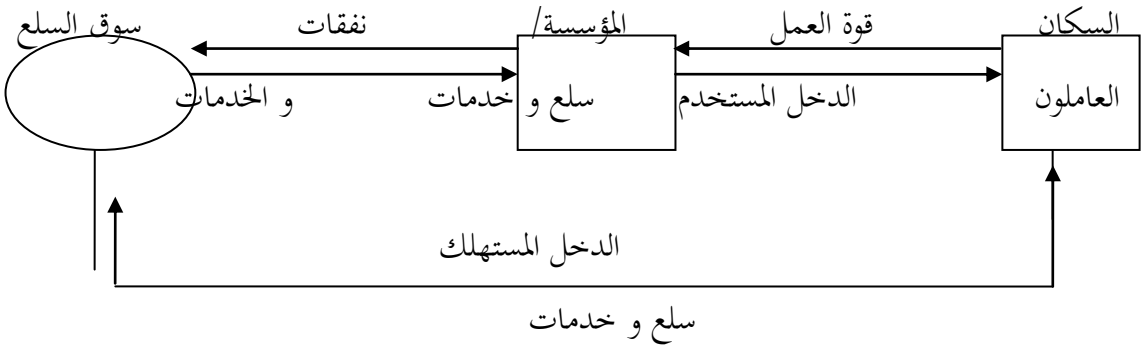
- تشكل المؤسسة مركز قرار مستقل .
- هي وحدة إنتاج تحول المدخلات إلى منتجات و خدمات .



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- **المؤسسة وحدة توزيع و إنفاق:** إن توزيع القيمة المضافة يتم داخل المؤسسة بين الأشخاص، الدولة، الهيئات الاجتماعية، المقرضين ، الشركاء .....

من جهة أخرى فإن المؤسسة تعتبر أيضا هيئة إنفاق تستهلك لمتابعة عملية الإنتاج :



2. **المؤسسة كحقيقة بشرية:**

تعتبر المؤسسة تجمع سلمي للأشخاص، يتمتع باستقلالية القرار، و يمكن اعتبارها أيضا حالة خاصة من مفهوم أوسع و هو : " المنظمات" organisations و يشير مفهوم المنظمة إلى مجمل الأشخاص المهيكلين لبلوغ أهداف

محددة . و لكل منظمة قواعد و معايير و قيم، كما أنها تعتمد نظاما للجزاء و المكافأة لقيادة أفرادها وفق ما يتماشى مع ما تطمح إلى تحقيقه .

3. المؤسسة كحقيقة مجتمعاتية:

مساهمة المؤسسة في المجتمع تحت شكل خلق مناصب شغل ، تترجم في تقديم منتجات، دخول revenus، موارد ، وهي تساهم أيضا بصفة غير اقتصادية في مجالات أخرى : اجتماعية، تعليمية، سياسية، ثقافية....الخ.

4. المؤسسة كنظام:

يعرف Joel de Rosnay النظام بأنه " مجموعة العناصر المتفاعلة ديناميكيا لبلوغ هدف ما"

و تعتبر المؤسسة نظام بشري مفتوح على بيئته، يمكن تقسيمه إلى عدة أنظمة فرعية sous system. و نعتبر غالبا المؤسسة كمجموع لثلاثة أنظمة فرعية : النظام العملياتي ، نظام المعلومات و نظام القرار .

ج -**خصائص المؤسسة** :

من التعاريف السابقة يمكن أن نحدد جملة من الخصائص المميزة للمؤسسة الاقتصادية كالتالي :

- للمؤسسة شخصية قانونية (الشخصية الاعتبارية) مستقلة عن المالكين : تتجسد أهم عناصرها فيما يلي:
  - استقلال الذمة المالية : التملك .
  - استقلالية التسيير : اتخاذ القرار .
  - حقوق التقاضي .
- المؤسسة **وحدة اقتصادية** أي عون فاعل في الاقتصاد (أحد القطاعات الاقتصادية الخمسة:قطاع المؤسسات).
- للمؤسسة **أهداف** تسعى إلى تحقيقها سواء كانت أهدافا كمية أو نوعية، على المدى القصير، المتوسط و البعيد، و يشكل التحديد الواضح للأهداف معيار ضمان تناسق عمل المؤسسة و استمراره بسبب ما يؤدي إليه من تناسق في وضع البرامج و أساليب العمل .
- **الإنتاج** من أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسة لأنه أداة خلق القيمة المضافة.
- العنصر **البشري** مكون جد هام من مكونات المؤسسة.
- للمؤسسة **وظائف** تقوم بها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .
- يعتبر **الربح** المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة .
- تحتاج المؤسسة إلى **موارد مالية** للقيام بنشاطها أحد هذه الموارد و أهمها الإيرادات المحصلة من عمليات البيع
- المؤسسة كائن له بيئته التي ينبغي أن يتكيف مع ظروفها لتحقيق شرط البقاء (السوق أهم عنصر في هذه البيئة).

SAHLA MAHLA
الموقع الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

المحاضرة الثانية : تصنيفات المؤسسة

1 تصنيفات المؤسسة

يمكن تصنيف المؤسسات وفق ثلاثة معايير أساسية :

- المعيار الاقتصادي
- المعيار القانوني
- معيار ملكية رأس المال
- معيار الملكية

1 تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

يمكن أن نعتمد لتصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي معيارين فرعيين هما :

- معيار النشاط .
- معيار الحجم.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

1 1 تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط :

- **المؤسسات الصناعية:** و هي العاملة في مجال الصناعة ، و يمكن أن نجد لها تقسيما فرعيا مثل مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية (مؤسسات الحديد و الصلب مثلا)، مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة (مؤسسات النسيج مثلا) .
- **المؤسسات الفلاحية** : و هي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها ، و هي تهتم بثلاثة أنواع من الأنشطة : الإنتاج الحيواني و النباتي و السمكي.
- **المؤسسات الخدماتية:** و هي التي تهتم بأنشطة الخدمات المختلفة كالتجارة و الإعلام الآلي ....

1 2 تصنيف المؤسسات حسب الحجم :

يمكن قياس حجم المؤسسة بطرق مختلفة: بعدد العمال ،برقم الأعمال ،بالقيمة المضافة ،بالأرباح المحققة ،بقيمة التجهيزات الإنتاجية ... إلا أن الغالب هو استعمال : عدد العمال ،رقم الأعمال، و القيمة المضافة.

- رقم الأعمال يعطينا فكرة عن حجم و أهمية المعاملات (الصفقات) التي تنجزها المؤسسة مع زبائنها .

- القيمة المضافة تعتبر القياس الأمثل لأهمية المؤسسة و الأكثر تعبيرا من رقم الأعمال، و لكن الواقع يبرز صعوبة تطبيق هذا المعيار.
- عدد العمال إذن يبقى المعيار الأبسط لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، ووفقه يمكن أن نميز بين :
  - **المؤسسات المصغرة** : **TPE** (**Très Petites Entreprises**) و هي التي تحوي أقل من 10 عمال.
  - **المؤسسات الصغيرة** : **PE** (**Petites Entreprises**) وهي التي تضم من 10 إلى 49 عامل .
  - **المؤسسات المتوسطة**: **ME** (**Moyennes Entreprises**) وهي التي تضم من 50 إلى 250 عامل.

في هذه الأنواع من المؤسسات يتحمل المقاول شخصيا و بصفة مباشرة كل المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية و التجارية مهما كان شكلها. كما يمكن أن تنمو هذه المؤسسات لتصبح مؤسسات كبيرة

بالنسبة للجزائر و حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر سنة 2001 يمكن الإشارة إلى ثلاثة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم ،معيار عدد العمال وفق الشرح السابق ، و معيار رقم الأعمال (20 مليون دج مصغرة ، 200 مليون دج صغيرة ، و بين 200 مليون و 2 مليار دج متوسطة)، ثم معيار الحصيلة السنوية (10 ملايين دج مصغرة ، 100 مليون دج صغيرة ، و من 100 إلى 500 مليون دج متوسطة)

- **المؤسسات الكبيرة** : و تضم أكثر من 250 عامل

- ترتكز هذه المؤسسات على اقتصاديات الحجم ، أي توسيع قدرات الإنتاج لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة. كما أنها تمتلك قدرة عالية على التفاوض مع المتعاملين معها .

ملاحظة:

يمكن أن نجد ضمن تصنيفات المؤسسة على أساس الحجم:

- **المجموعات les Groupes** و هي مجموعة من المؤسسات سواء كانت تجارية، صناعية أو خدماتية مرتبطة بعقد ملكية و على رأس هذه المجموعة شركة أم تعتبر كحافظة (holding) .
- **الشركات المتعددة الجنسيات** : و هي عبارة عن مؤسسات كبيرة جدا تتمتع بالخصائص التالية :
  - تزاول نشاطات تجارية و إنتاجية و تتواجد في بلدان مختلفة .

- على رأس كل فرع في بلد معين مواطن خاص ، مثلا الفرع البريطاني يوجد على رأسه مواطن بريطاني .
- على مستوى المقر الأصلي للمؤسسة مديرية عامة تتكون من أشخاص من مختلف الجنسيات
- رأس مال المؤسسة موزع على المستوى العالمي.

2 -تصنيف المؤسسات حسب العيار القانوني :

وفق هذا المعيار يمكن أن نميز بين المؤسسات الفردية و الشركات .

2-1 المؤسسات الفردية : و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة بحيث تتداخل شخصية المؤسسة مع مالكها، و تتمثل في صغار التجار و المهن الحرة كالأطباء و المحامين...

يتميز هذا النوع من المؤسسات بجملة من المزايا و العيوب يمكن أن نوجزها فيما يلي :

المزايا :

- سهولة التنظيم و الإنشاء
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج المؤسسة مما يشكل دافعا له إلى العمل بكفاءة لتحقيق أكبر ربح ممكن .
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن إدارتها و تنظيمها و تسييرها و إليه ترجع سلطة اتخاذ القرار في أي أمر يخصها . و يؤدي ذلك إلى تقليل حالات النزاع و الانقطاع الناجمة عن تنازع الشركاء و كثرة الآراء كما في حالة الشركات .

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

العيوب:

- قلة رأس المال لأن مالك المؤسسة هو الممول الوحيد لها، و قد يطرح هذا مشكلة نقص التمويل لاسيما في حالة تراكم ديون ناتجة عن قلة الخبرة و صعوبة الحصول على تمويل خارجي (قروض بنكية) .

2-2 الشركات:

الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصته من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة .

أي في حالة الشركة نكون أمام مؤسسة تعود ملكيتها لمجموعة أفراد يساهمون في رأس المال و يقتسمون ما ينشأ عن نشاط الشركة من ربح أو خسارة .

تنقسم الشركات إلى شركات أشخاص و شركات أموال :

2-2-1 شركات الأشخاص :

يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولا مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية) ، و يكتسب صفة التاجر ، أي أن الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الأساس في هذا النوع من الشركات .

يمكن أن نعدد ثلاثة أنواع لشركات الأشخاص :

- **شركات التضامن:** و يكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية تضامنية (في حالة إعسار أحدهم) غير محدودة تمتد للأموال الخاصة، كما يمكن أن يكون المدير من خارج الشركاء يختارونه للإدارة نيابة عنهم.
- **شركات التوصية البسيطة** : تتضمن نوعين من الشركاء :
  - شركاء متضامنين مسؤولين بصفة شخصية تضامنية .
  - شركاء موصين مسؤوليتهم محدودة بقدر حصصهم في رأس المال .
- **شركات المحاصة** : و هي شركات مستترة ليس لها وجود قانوني إزاء الغير، يتعامل فيها الشركاء مع الغير بصفتهم الشخصية و لكن لحساب الشركة، و يقتسمون الأرباح و الخسائر حسب الاتفاق.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

مزايا و عيوب شركات الأشخاص :

المزايا :

- سهولة التكوين حيث تحتاج إلى عقد شركة شرك فقط .
- توزيع العمل حيث يسمح تعدد الشركاء بتوزيع المهام بينهم مما يسهل تسيير الشركة .
- تعتبر المسؤولية التضامنية دافعا قويا للشركاء لبذل أقصى الجهد من أجل تحقيق الربح.
- يؤدي تضامن الشركاء إلى زيادة القدرة المالية للمؤسسة كما يسهل من عملية الحصول على التمويل الخارجي (القروض البنكية خصوصا)

العيوب :

- حياة المؤسسة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- قد يؤدي تعدد الشركاء إلى التنازع مما يؤثر سلبا على المؤسسة .
- تواجه شركات الأشخاص في الغالب صعوبات تمويلية كبيرة تتعلق بالإنفاق على بناء المصانع و شراء الآلات و المعدات

2-2-2 شركات الأموال:

تتكون من مجموعة من الأموال حيث يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية و قابلة للتداول، و تحدد مسؤولية الشريك بعدد الأسهم التي اشتراها (يكتسب فيها) ، لا يكتسب صفة التاجر. يدير شؤونها مجلس إدارة منتخب من قبل حملة الأسهم (الشركاء) .

أي أنه في هذا النوع من الشركات لا أثر للاعتبار الشخصي للشريك

يمكن أن نعدد ثلاثة أنواع لشركات الأموال :

- **شركات المساهمة:** تعتبر من أهم أشكال شركات الأموال ، حيث يقسم رأس مالها الذي يعتبر الضمان الوحيد لدائنيها، إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، و المسؤولية فيها محدودة بقدر المساهمة في رأس المال .

تدار بسلطة عليا (الجمعية العامة) المتشكلة من مجموع المساهمين ، و هي تجتمع مرة في السنة + مجلس الإدارة الذي يعتبر السلطة التنفيذية المنفذة و الخاضعة لقرارات الجمعية العامة (التي تختاره)

- **شركات التوصية بالأسهم**:هي خليط بين شركات الأشخاص و شركات الأموال حيث تضم نوعين من الشركاء:
  - شركاء متضامنون ، مسؤوليتهم غير محدودة (أي تمتد مسؤوليتهم عن ديون الشركة إلى أموالهم الخاصة)
  - شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بعدد الأسهم (مسؤوليتهم بمقدار مساهمتهم في رأس المال الذي هو مقسم إلى أسهم متساوية بالطبع)

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** وهي التي لا يزيد عدد الشركاء فيها عن عدد معين ينص عليه القانون و يكون الشخص فيها مسؤولا بقدر حصته في رأس المال حيث يقسم رأس مالها إلى حصص تتداول بين الشركاء و لا تنتقل إلى الغير إلا بشروط خاصة

بذلك فهي تعتبر خليط بين شركات الأموال و شركات الأشخاص، فهي تشبه شركات الأشخاص من حيث قلة الشركاء، و تشبه شركات الأموال بحصر المسؤولية عن ديون الشركة بمقدار ما يملكه الشريك من حصة في رأس المال

مزايا و عيوب شركات الأموال:

المزايا:

- تقييد المسؤولية بمقدار المساهمة في رأس المال
- إمكانية الحصول على القروض بسهولة و سرعة
- حياة المؤسسة أكثر استقرارا

العيوب:

- البيروقراطية و المشاكل الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين
- يؤدي عدم وجود الملكية إلى ضعف حافز الاهتمام الفعال بالشركة من قبل المسيرين غير المساهمين

3 تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:

3-1 المؤسسات الخاصة:

و هي التي تعود ملكيتها لخواص يملكون حق اتخاذ القرار ، و يمكن تقسيمها إلى شركات أشخاص ، شركات أموال.....

3-2 المؤسسات العمومية:

و هي التي تعود ملكيتها للدولة، و تعتبر هذه الأخيرة صاحبة القرار فيها، حيث يخضع مسيرو المؤسسات العمومية لرقابة الدولة و هم مسؤولون عن أعمالهم تجاهها وفقا للقوانين العامة السارية المفعول. تهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع و لا يشكل لها الربح هدفا في حد ذاته .

3-3 المؤسسات المختلطة : و هي التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص .

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

المحاضرة الثالثة : هيكلة إنتاجية المؤسسة

I مقدمة: وظائف المؤسسة الاقتصادية

قبل التطرق إلى وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية نقدم عرضا سريعا لأهم وظائف المؤسسة كالتالي:

وظيفة التسويق:

و تشمل الأنشطة المتعلقة بضمان تدفق المخرجات (سلع وخدمات) من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك ، مضاف إليها عمليات دراسات السوق،خدمات ما بعد البيع.

وظيفة الموارد البشرية: تشمل جميع الأنشطة الهادفة إلى توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وظيفة التمويل:

و تشمل الأنشطة المتعلقة بتوفير الأموال اللازمة لنشاط المؤسسة بطريقة عقلانية توفر لها السيولة اللازمة من ناحية ،ومن ناحية أخرى تحقق الوصول إلى تحقيق الربح المستهدف.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

وظيفة التموين:

وتشمل جميع الأنشطة الضرورية لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج،وكذا تخزينها بطريقة مناسبة،بالإضافة إلى تخزين المواد التامة الصنع الى حين بيعها،ومع اتساع السوق و المنافسة أصبحت هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين،نظرا لتأثيرها المباشر على التكلفة و السعر و جودة المنتج و حجم المبيعات ،مما يجبر هؤلاء المسيرين على السهر على ما يلي:

- جودة التموين ،باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن للمؤسسة تحقيق جودة المنتجات .
- أحسن الأسعار ،مع مراعاة النسبة الأساسية سعر/جودة.
- حرية الاختيار ما بين مختلف الموردين ،لاستغلال فرص المؤسسة وتفادي الاحتكار و انقطاع التموين.

وظيفة البحث والتطوير:

و تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات و البحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات و تهدف هذه الوظيفة إلى:

- دراسة احتياجات السوق للمنتج.
- تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير.
- البحث عن مختلف الأدوات والآلات اللازمة لعملية الإنتاج.
- وضع المخططات
- دراسة السوق ـ بالتنسيق مع الوظيفة التسويقية ـ من حيث المنافسة ،براعات الاختراع ،القوانين والتشريعات الصادرة من طرف الدولة ،....الخ
- تحديث التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة .

وظيفة الإدارة:وتضم مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم و تحكم ومراقبة

وظيفة الإنتاج:

تعتبر أهم الوظائف ، وتنصب على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات و القدرة المتاحة بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة،

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

II الإنتاج : مفاهيم أساسية

- عناصر الإنتاج
- التمييز بين الإنتاج و الإنتاجية
- تكاليف الإنتاج
- أهداف الإنتاج(الرأسمالية–الاشتراكية)
- أهمية الإنتاج (تلبية رغبات المجتمع ،الطريق إلى الرفاهية و التطور،وسيلة استغلال الثروة النادرة،مؤشر للتقدم والرقي،المصدر الرئيسي لخلق فرص العمل)

III وظيفة الإنتاج

1. تعريف

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها عملية خلق السلع و الخدمات عن طريق إعداد الرسومات و التصميمات و التخطيط و التشغيل و الرقابة على النظام المطبق لتحويل المدخلات و عوامل الإنتاج لسلع تامة الصنع أو نصف سلعة مصنعة"

2. أساليب الإنتاج

1.2 الإنتاج المستمر

* هو إنتاج نمطي في مخرجاته ،وقد يكون نمطيا في مدخلاته ، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج

* و نقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس و نفس النوعية ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص.

* أهم عقبة تواجهه : انه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية.

2.2 الإنتاج المتقطع

* هو إنتاج غير نمطقي في مخرجاته،و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر ،وقد يكون نمطيا في مداخلاته ..

* و المقصود بأنه غير نمطقي في مخرجاته هو أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب اذواق المستهلكين و حسب طلبهم.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

IV نظام الإنتاج

1. تعريف نظام الإنتاج

يمكن تعريف نظام الإنتاج بأنه تنظيم تدفقات الإنتاج باعتبار زمن التصنيع و العمليات المنجزة للحصول على مستوى نهائي او هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من اجل السلع و الخدمات .

بالتالي فان نظام الإنتاج يرتضمن:

- تصور العمليات (processus) :أي تحديد مراحل العملية الإنتاجية و تنسيق عمل وسائل الإنتاج (البشر و الآلات)
- اختيار الإجراءات : أي التكنولوجيا التي تمكن من العمل بمراعاة الزمن المقدر لإتمام التصنيع.

2. نظام الإنتاج و بيئة المؤسسة :

يرتبط نظام الإنتاج ببيئة المؤسسة التي تحدد الأهداف و العقبات التي تخضع لها الآلة الإنتاجية (أصناف المنتجات ،مستوى التكاليف،النوعية المطلوبة،الكميات .....الخ)

و تميز في هذا الإطار بين حالتين : البيئة المستقرة و البيئة غير المستقرة .

2-1 نظام الإنتاج و البيئة المستقرة:

اذا كان الطلب على منتجات المؤسسة مستقرا (أو محدود تغيير) فان تنظيم الإنتاج(لاسيما عنصر العمل)يخضع للممارسة و التكرار .بالتالي فان العامل الذي يمارس نفس العملية سيربح الوقت بالتدريج لانجازها،وبهذه الطريقة فانه يتم بتحصيل فوائد إنتاجية حيث تنخفض تكلفة الوحدة كلما زاد حجم الإنتاج.

وهذا الأمر هو الذي يوضحه منحنى الخبرة المبين في الشكل التالي:

تكلفة الوحدة

La courbe d'expérience

المنتوج المتراكم منذ بدء التصنيع

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2-2 نظام الإنتاج و البيئة غير المستقرة:

أول أمر يترجم عدم استقرار البيئة هو عدم استقرار الطلب حيث تتغير الكميات المطلوبة من طرف زبائن المؤسسة في وقت قصير ،وهو ما يستلزم ضرورة تعديل المؤسسة لطاقتها الإنتاجية (وهي حجم الإنتاج الأقصى الذي يمكن أن تحققه المؤسسة) لتتلائم مع هذه المغيرات.

بمعنى أدق:تنمية مرونتها لتواكب ديناميكيا التنوع في الطلب على المنتجات

أيضا يترجم عدم استقرار البيئة في تغير قواعد المنافسة ،حيث لم يصبح اليوم اللعب على السعر و التكلفة المؤشر الوحيد على القدرة على جذب الزبون،وإنما –وبدرجة أعلى –الرهان على النوعية التي تعني تلبية رغبات الزبون بدقة وفي الوقت

3. تصنيف الأنظمة الإنتاجية:

لا يوجد بطبيعة الحال نظام إنتاجي واحد في العالم ،وإنما تحدد معالم النظام الإنتاجي بجوانب مختلفة(درجة تعقيد التكنولوجيا زمن الدورة التصنيعية ، المواصفات و الأحجام المطلوبة من طرف الزبائن .....)

لكن يمكن أن نميز ين الأنظمة الإنتاجية التالية:

- ✓ الإنتاج على أساس المخزون
- ✓ الإنتاج حسب الطلب
- ✓ التجميع حسب الطلب

3-1 نظام الإنتاج على أساس المخزون:

تصنع المؤسسة منتجات خاصة بها و تقدمها للزبون الذي يريد تقديم طلبيات إذا الإنتاج يتم من اجل تموين مخزون المنتوج النهائي الذي يبقى في علاقة بين التصنيع و التوزيع مثل :(الآلات الكهرومنزلية، الأغذية ،النسيج،المنتجات الصيدلانية)ونختار هذا النوع من التنظيم لسببين أساسيين :

- عندما تكون مدة الإنتاج اكبر من مدة التسليم المطلوبة أو المقبولة من طرف الزبون،لذا يجب أن تنتج مبكرا وهذا اعتمادا على توقعات'
- من اجل الإنتاج بكميات كبيرة الهدف منها التقليل من التكاليف (طباعة كتاب 8000نسخة)

3-2 نظام الإنتاج حسب الطلب:

الإنتاج حسب الطلب لا يبدأ به إلا عندما تتوفر المؤسسة على طلبات أكيدة،و تتفادى(ماعدا حالة الإلغاء)مخزون المنتجات التامة،حيث تصنع المنتجات تبعا للمواصفات التي يقدمها الزبائن،وكل طلبية تختلف عن الأخرى و تناقش المؤسسة مع الزبون مدة التسليم و خصائص المنتج(مثل مشاريع البناء ،المطابع،....)

يتميز هذا النمط عن النوع الأول في انه يؤدي إلى تخفيض المخزونات أي المصاريف المالية ،لذا يجب عندما تكون مدة الإنتاج مقبولة من طرف الزبون.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

3-3 نظام التجميع حسب الطلب :يقع هذا النمط بين النمطين الأول والثاني ،حيث تنتج المؤسسة المركبات و الأجزاء القياسية و توجه إلى المخازن،ثم يتم تجميعها حسب طلبات الزبائن.

إذن ابتداء من سلسلة منتجات ،يمكن للمؤسسة أن تقبل عروض لتغيير الشكل النهائي للمنتج في أخر عملية الإنتاج (مثل :النسيج).وهذه الطريقة تسمح بتخفيض المدة بين تقديم الطلبية و تسليم المنتج.

V .إدارة الإنتاج :

1. تعريف إدارة الإنتاج :

- إن وظيفة الإنتاج تقوم بها إدارة الإنتاج و تعرف إدارة الإنتاج بأنها "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل و الرقابة على العملية التحويلية"
- تعتبر إدارة الإنتاج العنصر الأساسي الذي يتفاعل مع كل وظيفة من وظائف المؤسسة وبدون إدارة الإنتاج تبقى موارد الإنتاج جامدة ولن تكون هناك مخرجات على الإطلاق.
- كما أن مفهوم إدارة الإنتاج يعني إدارة العمليات الإنتاجية من خلال الوظائف التقليدية الإدارية للمنظمة وهي:التخطيط ،التنظيم،و الرقابة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2. تنظيم إدارة الإنتاج و مهامها:

تختلف هيكلة إدارة الإنتاج باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ،وهي تضم عددا من المصالح المكلفة بعملية الصنع و ما يتبعها من شحن وصيانة و غيرها ،و عددا من المصالح المكلفة بالدراسات و التنظيم و مراقبة الإنتاج.

تناط بإدارة الإنتاج مجموعة من الأنشطة الرئيسية أهمها:

- تخطيط الإنتاج ،دراسة العلاقة بين الإنتاج و التسويق و التمويل ،رقابة الإنتاج، توفير الآلات و المعدات و متابعة صيانتها
- تحديد نوعية المدخلات بدقة .

3. أهداف إدارة الإنتاج :

- الإنتاجية Productivité :وهي تعبر عن العلاقة بين مستوى الإنتاج و الوسائل الموضوعة لتحقيقه
- المرونة Flexibilité : وهي تعبر عن قدرة الآلة الإنتاجية على تلبية الكمية و النوعية للسوق.
- النوعية Qualité : و هي تفرض أن تحقق المؤسسة منتجات تتفق تماما مع احتياجات الزبائن.

المحور الثاني : محيط المؤسسة ومواردها (بيئة المؤسسة ومواردها)

1 -بيئة المؤسسة
2 -تمويل أنشطة المؤسسة
3 -المؤسسة والسوق

المحاضرة الرابعة: بيئة المؤسسة الاقتصادية

مدخـــــل

- إن المؤسسة ككائن يعيش في بيئة تمتاز في الواقع الحالي بالتعقيد و سرعة التطور تحتاج إلى معرفة كبيرة باتجاهات هذه البيئة بغرض التكيف معها و اتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن البقاء و التطور.
- واعتبارا لوظيفة المؤسسة في صنع و بيع السلع و الخدمات وكذا توزيع الدخول بين أفراد المجتمع،فإنها تعتبر في قلب الدورة الاقتصادية و ذات وظيفة هامة في المجتمع،ويمكن القول إن الدور الاقتصادي و الدور الاجتماعي للمؤسسة غير قابلين للتفرقة ،ففي الوقت الذي تعمل فيه المؤسسة على تحقيق أهداف نشأتها تقوم بخلق مناصب شغل و توزيع دخول،وهذا يعني أن عملها يؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في المجتمع و منفعته العامة.
- أصبحت المشاكل البيئية تشكل اليوم انشغالا كبيرا للمؤسسات لاسيما في ظل نشاط الفاعلين في مجال حماية البيئة ،وفي ظل المنافسة الحادة التي تفرضها العولمة والتي تحتم على المؤسسة البحث على أقل تكاليف،وبالتالي فان استبعاد التكاليف البيئية في الخطط الإستراتيجية للمؤسسات يتنافى وواقع التكاليف الحقيقة.

تعريف بيئة المؤسسة

- يعرفها ROBBINS بأنها " جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة"
- كما يعرفها VOICH ET WERN بأنها "تلك الأحداث و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة" .

SAHLA MAHLA

نلاحظ أن كلا من التعريفين ركز على البيئة الخارجية فقط (أو البيئة الكلية) للمؤسسة الاقتصادية (و هو ما نقصد إليه في هذه المحاضرة) بينما تحوي المؤسسة أيضا بيئة داخلية (البيئة الجزئية) يمكن تحليل مكوناتها من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة،وهي تعتبر متغيرا رئيسيا في نجاح المؤسسة أو فشلها.

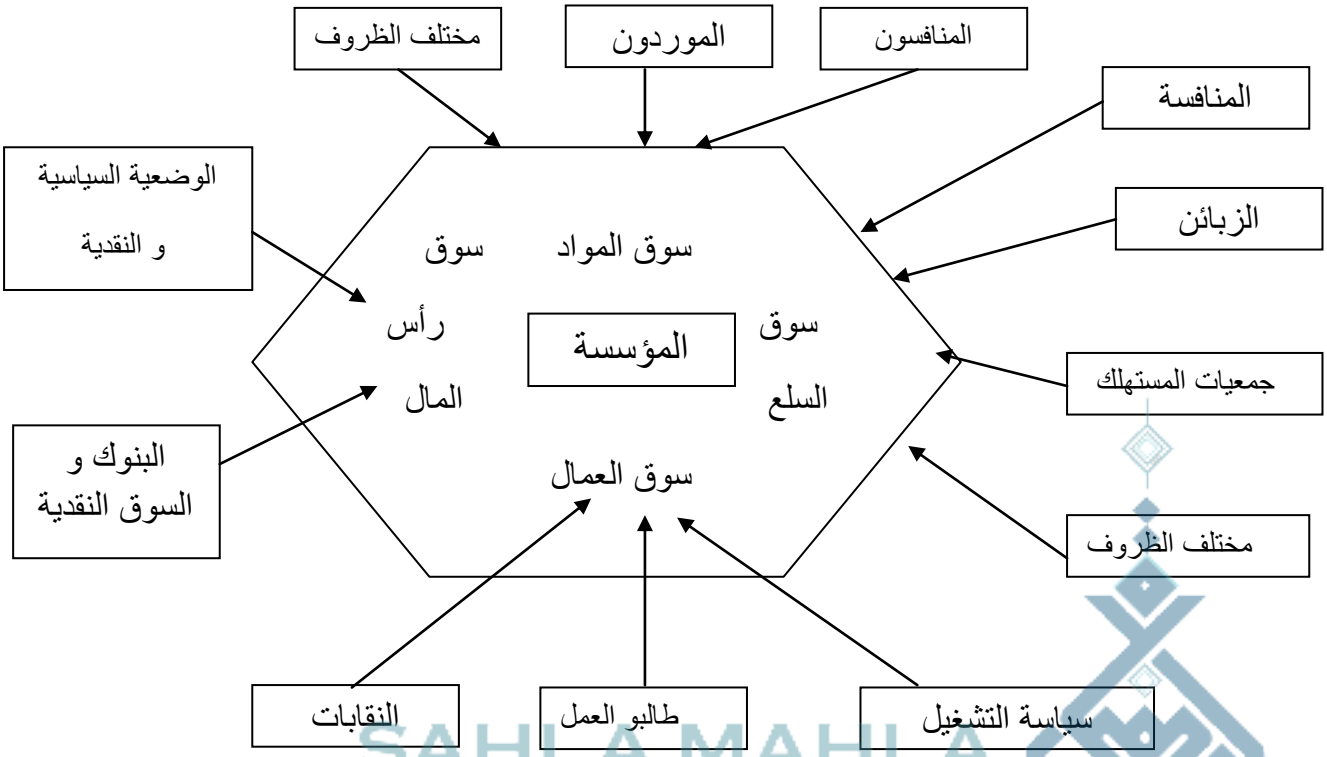
مختلف مكونات بيئة المؤسسة

تتشكل بيئة المؤسسة من عناصر تتمثل في أطراف و اطر و هياكل اجتماعية و اقتصادية مختلفة مثل:

- مختلف الأعوان: الزبائن ،الموردون،المنافسون،السلطات العمومية،النقابات،.....فكل هؤلاء الأعوان يعتبرون كمراكز قرار لها أهداف تختلف عن أهداف المؤسسة و قد تتناقص معها أحيانا.
- الهياكل الجغرافية و الديمغرافية:موقع التواجد،المناخ و الوسط الطبيعي،الموارد الطبيعية،السكان.....
- الإطار السياسي و القانوني: مختلف القوانين و التنظيمات مثل قانون ال ضرائب، قانون الحد الأدنى للأجر،....و مختلف المتغيرات السياسية كالقرارات السياسية ،درجة الاستقرار السياسي ،العلاقات الدولية،.....
- الإطار الاقتصادي: نسبة التضخم ،معدل البطالة،درجة المنافسة ،المناخ الاستثماري،السياسة النقدية....
- الإطار الايكولوجي:مختلف القيود المفروضة على نشاط المؤسسة بغرض المحافظة على البيئة.
- البيئة التكنولوجية :تمتاز بعض القطاعات بتطور تكنولوجي سريع ، وتحتاج المؤسسة كي تحقق التأقلم مع بيئتها التنافسية أن تكون على يقظة و علم بالتطورات التقنية الجديدة ذات العلاقة بنشاطها،و هو ما يفرض عليها تعزيز عمليات البحث و الإبداع.
- السلوكيات و الثقافات : القيم الأخلاقية و الدينية و الإيديولوجية ،العادات الاجتماعية..

كل هذه العناصر تتطور وتغير مسارها و توجهها أحيانا بسرعة كبيرة. وتتميز البيئة الحالية للمؤسسات بالتعقيد وزيادة ظروف عدم التأكد.

SAHLA MAHLA
الموقع الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

تحليل بيئة المؤسسة

- حسب DUHCAH يمكن تحليل بيئة المؤسسة من خلال معيارين:التعقيد والاستقرار

أ –التعقيد:و يشير إلى درجة تعدد العناصر التي تشكل منها بيئة المؤسسة ،من جهة ،و درجة اختلاف طبيعتها (درجة التجانس) من جهة أخرى ،و يسمح لنا هذا المعيار بالتميز بين البيئة المعقدة ،و البيئة البسيطة.

ب – الاستقرار :ويشير إلى مدى الثبات أو التغير في مكونات البيئة .

إن دمج هذين المعيارين معا يسمح لنا بتحديد الأنواع التالية من بيئة المؤسسة(انظر الشكل):

		درجة التعقيد	
		ضعيفة	قوية
درجة عدم الاستقرار	ضعيفة	بيئة بسيطة و متوقعة	بيئة معقدة و متوقعة
	قوية	بيئة بسيطة و أقل توقعا	بيئة مضطربة

- إن استعمال المعارين يسمح للمؤسسة بتحديد التهديدات التي تواجهها،من ناحية و الفرص التي يمكن استغلالها من ناحية أخرى.

علاقات المؤسسة مع بيئتها

أولا: كإطار عام

- لا تبحث دراسة بيئة المؤسسة عن تشخيص ما يوجد حول المؤسسة.وإنما تستهدف البحث عن المعلومات حول العناصر التي يمكن أن تؤثر على تطور المؤسسة .
- تؤثر بيئة المؤسسة على توسيع أو تضييق مجال حريتها و حقل مناورتها (الإطار التشريعي والتنظيمي ،المنافسة ،احتكار الموردين...)وبالمقابل تمتلك المؤسسة أدوات التكيف مع التضييقات المفروضة عليها من بيئتها(الاتصال،تغيير الهيكلة..)
- على المؤسسة أن تخدم دائما تطور العوامل المفتاحية و الشركاء الرئيسين في بيئتها،لان الخدمة الفعالة للبيئة تسمح لها بالتطور و البقاء .فكما أن البيئة مصدر عراقيل،فهي أيضا في الوقت ذاته مصدر فرص و إمكانيات نجاح و تطور.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ثانيا: الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة

- تساهم المؤسسة في توفير السلع و الخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها وعلى رأسها وظيفة الإنتاج و التسويق تعمل المؤسسة على توفير مناصب شغل مما يقلل من البطالة
- تساهم المؤسسة في إعادة توزيع الدخل من خلال ما تحصله من الزبائن و تعيد دفعه لإجراء و هيئات الضمان الاجتماعي
- تعتبر المؤسسات في حقيقة الأمر كمدارس تكوين وتأهيل لليد العاملة بها.
- يحقق نشاط المؤسسة وفرات خارجية من خلال ما ينتجه من تفعيل لنشاطات أخرى(نشاطات التوريد،النقل،الخدمات،الوسطاء في السوق،مراكز البيع...)

➢ تساهم المؤسسة في تمويل ميزانية الدولة من خلال ما تدفعه من ضرائب

ثالثا: علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى

ينتج نشاط المؤسسة الاقتصادية نوعين من العلاقات مع المؤسسات الأخرى:

- ✓ العلاقات التنافسية: ويجسدها تنافس المؤسسة المباشر(وذلك في حالة تصنيع نفس السلع الموجهة لنفس الزبائن) أو غير المباشر (وذلك في حالة السلع البديلة التي تلبي نفس الحاجة الاستهلاكية)في الأسواق الأسفل(أسواق المنتجات) أو أسواق الأعلى(سوق اليد العاملة،سوق رأس المال،سوق المواد....) .
- ✓ العلاقة التكاملية: و تتم في إطار الشركات القابضة (HOLDINGS) باندماج المؤسسة مع مؤسسات أخرى سواء كان اندماجا عموديا (filière) أو أفقيا (تعاون أو تجمع لأغراض اقتصادية أو إستراتجية).

رابعا: المؤسسة و أهداف المجتمع

- لابد على المؤسسة أن تهتم بالمشاكل الاجتماعية و أن تدخلها في نظام أهدافها،و لذلك أصبح يطرح مفهوم "المؤسسة المواطنة "entreprise citoyenne " ففي نظر بعض الدارسين فان المؤسسة تحصل على أشياء كثيرة من المجتمع (خدمات عمومية،أشخاص مكونين،هياكل قاعدية..) و بالمقابل فان عليها ألا تتوقف عند حدود إرضاء مساهميها و إجرائها و زبائنها و مورديها ،بل أكثر من ذلك عليها أن تتصرف كمواطن جيد وان تدعم تماسك المجتمع من خلال الاضطلاع بحل مشاكله.
- يطرح التساؤل حول حدود هذا المفهوم و طرقة قياسه:

بالنسبة للقياس: هناك من يتكلم عن " bilan sociétal "التي تتضمن معلومات تتعلق بمساهمة المؤسسة في المجتمع ،ويمكن اعتبار هذه الميزانية كأداة قياس ولكن أعدادها يتطلب جهد توضيح و حصر و تقدير كمي للخدمات المقدمة للمجتمع.

بالنسبة للحدود:فان الانتشار الرهيب للعولمة التي جعلت من المجتمعات تعيش حقبة التحول إلى الرأسمالية ،و طغيان الحسابات المادية و الفردانية،فانه أصبح من الصعب الحديث عن اضطلاع حقيقي للمؤسسات بأهداف الجماعة الوطنية،لاسيما في ظل النشاط الرهيب للشركات المتعددة الجنسيات وحدة المنافسة لتحقيق الربح و التموقع كهدف يكاد أساسيا ووحيدا.

SAHLAMALA

خامسا : المؤسسة و الايكولوجية

- إن السعي المؤسسة لتحقيق نشاطها قد يرتب آثارا سيئة على البيئة سواء من حيث :
  - نفايات عمليات الإنتاج (وما ينجز عنها من تلوث للهواء أو الماء.....)
  - الاستغلال المفرط للمواد غير المتجددة
  - إنتاج سلع ضارة بالمحيط الاقتصادي (مثلا وقود يحمل رصاص مؤذ بالأشجار،تراكم البقايا غير القابلة للاسترجاع..)
- لذلك أصبح اليوم احترام المعايير البيئية قيدا يمارسه المحيط على المؤسسة لاسيما في ظل نشاط الفاعلين في مجال حماية البيئة ، وكذا جمعيات حماية المستهلك ،وأصبحت المؤسسات تهتم اليوم بـ " تحليل دورة الحياة " و التي تركز على تقييم اثر المنتوج على البيئة طيلة حياته ،بل أصبحت النظرة أكثر شمولية مع صدور نصوص تنظيمية في هذا الشأن ، و أصبح الحديث عن " المناجمنت البيئي "
- وفي بعض الدول كالاتحاد الأوربي تلزم المؤسسات باحترام المعاير البيئية كما تعاقب المؤسسات الملوثة للمحيط بدفع رسوم، وبالمقابل يتم دعم الاستثمارات غير الملوثة للمحيط بمنحها مزايا ضريبة و إعانات.....الخ
- و تعمل الهيئات الدولية أيضا على دعم هذا الجانب حيث أصدرت المنظمة الدولية للتقييس سلسلة ISO14000 المتعلق بأنظمة إدارة البيئة (بالإضافة إلى سلسلة ISO9000 المتعلق بأنظمة إدارة الجودة).

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

المحاضرة الخامسة : تمويل أنشطة المؤسسة

توطئة: تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من الإنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لذالك. كما أن هذه الوظيفة تقرر حجم الأموال التي تستخدم والأغراض التي ستوجه إليها، لذالك فإن هدفها الرئيسي هو الاستخدام الحكيم والعقلاني للأموال،عن طريق مقارنة مزايا الاستخدامات المحتملة بتكلفة المصادر البديلة المحتملة.

1. مفهوم الوظيفة المالية ومهامها:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال اللازمة في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خطط نشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.

نستنتج من هذا التعريف أن الوظيفة المالية تتجاوز المفهوم الضيق المتعلق بجمع الأموال الضرورية لنشاط المؤسسة إلى الأخذ في الاعتبار مختلف النواحي المتعلق بالجانب المالي والتي من بينها:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- تحديد الاحتياجات المالية.
- البحث عن مصادر التمويل المناسبة (بمراعاة الوقت، الكمية والتكلفة)
- تخصيص الأموال وتوزيعها على مختلف الأنشطة
- متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية

وبذلك فإن الوظيفة المالية تضم مختلف المصالح التي تضمن القيام بهذه الأنشطة كتلك المتعلقة بالتمويل ومتابعة الإحصائيات والمؤشرات المالية، تسيير الخزينة، مصلحة المحاسبة.....

2. مصادر تمويل المؤسسات الاقتصادية:

1) مفهوم التمويل:

يمكن اعتبار التمويل مختلف العمليات التي تمكن المؤسسة من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها سواء كان من مصادر داخلية عن طريق التمويل الذاتي أو مصادر خارجية عن طريق الاقتراض.

2) أهم العوامل المعتبرة عند المفاضلة بين بدائل التمويل:

تعبر بدائل التمويل عن مجموعة من الخيارات وطرق التمويل التي يمكن أن تؤدي إلى توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة، حيث تواجه المؤسسات عند قيامها بعملية التمويل عدة بدائل يتطلب الأمر المفاضلة فيها بينها بالاعتماد على مجموعة من العناصر يجب أخدها بعين الاعتبار منها:

- **التكلفة:** حيث ينبغي التركيز على تدنية تكلفة التمويل إلى أقصى حد ممكن وذلك باختيار المصدر الأقل تكلفة بالمقارنة بالبدائل الأخرى، مع عدم إغفال العوامل المؤثرة الأخرى.
- **أثر المصدر على نسبة المديونية:** قد يترتب على استخدام بعض المصادر التأثير على مستوى المديونية للشركة بالمقارنة بالمصادر الأخرى، فتجاوز المديونية لمستوى معين، يؤثر على مقدرة الشركة في الحصول على أموال إضافية ويرفع من تكلفة هذه الأموال.
- **مدى الوثوق والاعتماد على المصدر في توفير احتياجات الشركة:** حيث تتفاوت مصادر التمويل من حيث إمكانية الاعتماد عليها في الحصول على الأموال عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب.
- **القيود المفروضة على استخدام المصدر:** قد يكون لبعض المقرضين المقدرة على فرض قيود على الشركة أكثر من غيرهم، فقد تكون هذه القيود في شكل وضع حد أقصى على ما يتم توزيعه من أرباح، وعلى مكافآت، والإنفاق الرأسمالي....
- **المرونة:** تختار الشركة وهي بصدد البحث عن تمويل أنشطتها المصادر الأكثر مرونة من غيرها، بحيث تمكنها بصفة سريعة من أن تحصل على المال الضروري أو تسديد جزءا من ديونها.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

3) أنواع التمويل بحسب مصدر التمويل: ينقسم التمويل باعتبار مصدره إلى: تمويل داخلي وتمويل خارجي

- **التمويل الداخلي:** ونقصد به مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدر هذه الموارد ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، وتتمثل أساسا في التمويل الذاتي.
- **التمويل الخارجي:** ونقصد به خيارات التمويل الخارجية التي تمكن المؤسسة من سد فجوة التمويل عند عدم كفاية المصادر الداخلية للتمويل.

3-1. مصادر التمويل الداخلية:

أ. **التمويل الذاتي:** يعرف التمويل الذاتي بأنه إمكانية المؤسسة تمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها، وهذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة، هذه النتيجة يضاف إليها عنصران هامان يعتبران موردا داخليا للمؤسسة وهما الإهتلاكات والمؤونات.

إن النتيجة الصافية المحصل عليها في نهاية الدورة المالية ليست نهائية أو تحت تصرف المؤسسة النهائي لأنها سوف توزع على الشركاء، ولهذا فالمقدار الذي تستطيع المؤسسة أن تتصرف فيه فعلا بعد نهاية الدورة يتكون من قيمة النتيجة الصافية غير الموزعة، إضافة إلى اهتلاكات والمؤونات، وهذا هذا المقدار يعبر عن قدرة المؤسسة عن تمويل نفسها بنفسها.

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية قبل توزيع الأرباح + مخصصات الإهتلاكات +المؤونات.

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي – الأرباح الموزعة

ب. **مصادر التمويل الذاتي:**

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ب.1 الأرباح المحتجزة: هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية، فبدلا من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين، قد تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم "احتياطي" بغرض تحقيق هدف معين.

ب.2 الاهتلاكات : يعرف الاهتلاكات بأنه طريقة لتجديد الاستثمارات، أي أن الهدف من حساب الاهتلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، كما يعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية.

ب.3 المؤونات: تعرف المؤونة بأنها جزء مقتطع من نتيجة الدورة المالية مخصص لمواجهة الأعباء والخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول. وتطبيقا لمبدأ الحيطة والحذر يجبر القانون التجاري الجزائري في مادته 718 المؤسسات على أخذ هذه الأمور بعين الإعتبار أي تسجيلها في دفتر المحاسبة، وذلك بتكوين مؤونات تدهور قيم المخزون والحقوق ومؤونات الأعباء والخسائر، سواء كانت النتيجة إيجابية أم سلبية حفاظا على صدق الميزانية.

2.3. مصادر التمويل الخارجي:

أ. الائتمان التجاري: يمكن تعريفه بأنه نوع من التمويل قصير الآجل تحصل عليه المنشأة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية. أي أن الإ ئتما ن التجاري يتمثل في البضائع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة دون الحاجة إلى دفع قيمتها نقدا. وتعتمد المنشآت على هذا المصدر في التمويل بدرجة أكبر من اعتمادها على الانتماء المصرفي وغيره من المصادر الأخرى قصيرة الأجل. يطلق على الا ئتمان التجاري اسم الا ئتمان التلقائي، نظرا لأنه يزيد وينقص مع التقلبات في حجم النشاط.

ب. الائتمان المصرفي: يقصد به القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المنشأة من البنوك، ويأتي هذا النوع من الانتما ن في المرتبة الثانية بعد الا ئتمان التجاري، وذلك من حيث درجة اعتماد المنشأة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل، ويتميز الا ئتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المنشأة من الاستفادة من الخصم، وبأنه أكثر مرونة من الائتمان التجاري، إذ يأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة غير أنة أقل مرونة من ناحية أخرى، وذلك أنه لا يتغير تلقائيا مع تغير حجم النشاط. وعادة ما تضع البنوك شروطا للانتماء المصرفي تجعله صعب غير متاح للمنشآت صغيرة الحجم، والمنشآت التي هي في بداية عهدها بالنشاط الذي تتعامل فيه، والمؤسسات التي لا تتميز بمركز مالي قوي.

ج.الأوراق التجارية: تستطيع الشركات القوية أن تحصل على التمويل القصير الأجل مقابل إصدار سندات قصيرة الأجل، لا تتجاوز مدة محددة. تباع هذه السندات بواسطة الوسطاء، تعرف باسم بيوت التعامل في الأوراق التجارية، أو قد تباع مباشرة إلى المستثمرين، تعتبر شركات التمويل المصدر الرئيسي لهذه الأوراق وتبيع بنفسها أكثر من ثلاثة أرباع هذه الأوراق التجارية أما الشركات غير المالية فإنها تبيع هذه الأوراق عن طريق وسطاء حيث يحصلون عل نسب معينة مقابل خدمات التسويق و تباع الأوراق التجارية بخصم من القيمة الاسمية مقابل ذلك لا تحمل أي معدل فائدة أسمي.

د.القروض بضمان الأصل: هي قروض مضمونة بأحد الأصول ويسمى التمويل بضمان الأصل، فهي لضمان سداد الالتزام، فإذا لم يستطع المقترض الوفاء بالالتزام فإنه من حق المقرض الحجز على الأصل الضامن، فإذا كانت القيمة الناتجة عن بيع الأصول الضامنة أكبر من مبلغ القروض المضمونة، فإن الفائض يوجه إلى سداد القروض غير المضمونة قبل دفع أي أموال إلى الملاك. إذا كانت الأصول المرهونة لا تكفي للوفاء بالالتزامات نحو الدائنين أصحاب القروض المضمونة، فإن هؤلاء الدائنين يشتركون مع الدائنين العاديين في تصفية الأصول الأخرى للحصول على باقي مستحقاتهم.

هـ.القروض بضمان المخزون: يعني هذا النوع الحصول على التمويل برهن الكل أو الجزء من المخزون لصالح المقرض، وبذلك يحدد المقرض نسبة الأموال التي يقرضها بالمقارنة بالمخزون سواء بالنسبة للتكلفة أو القيمة السوقية للبضائع موضع الرهن، وكذلك لتغطية أي تكافة يتحملها إذا ما تقرر بيع هذه البضاعة.

SAHLA MAHLA

و.الأسهم العادية: يتكون رأس مال الشركة المساهمة من عدة حصص متساوية تسمى بالأسهم، وتمثل الأسهم العادية المصدر الرئيسي للتمويل الدائم للمشروع خاصة في حالة الشركات التي تكون في أول مراحل التشغيل، ويرجع ذلك إلى أن إصدار الأسهم لا يترتب عليه التزام المؤسسة بدفع عائد ثابت لحملة الأسهم.

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية تتمثل في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وقيمة الدفترية تتمثل في القيمة الاسمية مضافا إليها الاحتياطات والأرباح المحتجزة مقسوما على عدد الأسهم العادية المصدرة، وقيمة سوقية تتمثل في القيمة التي يباع بها السهم في سوق رأس المال، وهي التي تعتبر التقييم الحقيقي للسهم وقد تكون أكبر أو أقل من القيمة الدفترية.

ز.الأسهم الممتازة: تعتبر الأسهم الممتازة النوع الثاني من الأسهم التي تقوم الشركات المساهمة بإصدارها، وتشبه الأسهم الممتازة الأسهم العادية في أن كلاهما يمثل أموال الملكية في الشركة المساهمة، كما أن الشركة ليست ملزمة بدفع عائد ثابت على هذين النوعين من الأوراق المالية، فالعائد في الحالتين يتوقف عن تحقيق الشركة للأرباح، وعلى رغبتها في التوزيع، ولكن بينهما ثلاثة اختلافات رئيسية هي:

- يتمتع حملة الأسهم الممتازة بحق الأولوية على حملة الأسهم العادية فيها يتعلق بالحصول على أرباح الموزعة، كما لهم أولوية الحصول على قيمة الأصول في حالة التصفية.
- عادة ما نجد حدا أقصى لمقدار العائد الذي يمكن لحملة الأسهم الممتازة الحصول عليها.
- غالبا لا يكون لحملة الأسهم الممتازة الحق الدائم في التصويت وحضور الجمعية العمومية.

SAHLA MAHLA
الموقع الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ح .السندات: هي نوع من أنواع الاقتراض طويل الأجل الذي تحصل عليه المؤسسة بموجب عقد يربطها بأصحاب السندات، ويلزمها بسداد الفائدة وأصل القرض لهم في تواريخ معينة، وذلك بضمان طرف ثالث يكون أحد البنوك الذي يراقب عملية الاتفاق ويمثل المقرضين، ويعمل على التأكد من التزام المنشأة بالاتفاق المبرم.

ط التمويل بالإستجار: يمكن للمؤسسات أن تحصل على احتياجاتها من الأصول عن طريق الإستئجار، حيث لم يعد الإستئجار اليوم قاصراً على المباني والأراضي بل أصبح يشمل جميع أنواع الأصول الثابتة، بما فيها المعدات والآت، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن الإمتلاك لهذه الأصول يؤدي إلى تجميد مقدار كبير من الأموال التي كان من الممكن استخدامها إما لتسديد قروض طويلة الأجل أو للإستثمار في مجالات أخرى، ويتيح هذا النوع من التمويل للشركة المستأجرة أن تبقى الأصل تحت تصرفها، دون أن يصاحب ذلك تملك لهذا الأصل.

✓ **تعريف**: الإستئجار هو اتفاق بمقتضاه يقوم مستخدم الأصل أي مستأجره بدفع القيمة الإيجارية المتفق عليها لمالك هذا الأصل أي مؤجره

✓ **أشكال التمويل بالإستئجار**: يتخذ التمويل بالإستئجار أشكالاً عديدة من أهمها:

أولاً: البيع ثم الإستئجار:

البيع وإعادة التأجير هو اتفاق بين منشأة وطرف آخر قد تكون شركة تأمين أو مؤسسة مالية أخرى أو شركة تأجير مستقلة وبمقتضى الاتفاق تقوم المنشأة ببيع أصل تملكه إلى الطرف الآخر، على أن يقوم هذا الطرف بإعادة تأجير الأصل مرة أخرى إلى المنشأة، وحصيلة ذلك الإنفاق هو حصول المنشأة على قيمة الأصل لاستثماره في مجال آخر، بينما يبقى الأصل في حوزتها للانتفاع به خلال فترة التأجير

ومن خصائصه:

- أن البائع هو في ذات الوقت المستأجر يحصل على قيمة الأصل المباع، ولكنه يحتفظ بحق الانتفاع بذات الأصل أي الاحتفاظ به بغرض الاستخدام
- مقابل حق الانتفاع أو الاستخدام يدفع المستأجر أقساط التأجير بحيث تغطي هذه الأقساط ثمن شراء هذا الأصل بالإضافة إلى العائد الذي يرغب المؤجر في الحصول عليه

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ثانياً: الإستئجار التشغيلي : يسمى بإستئجار الخدمة ويمثل هذا النوع من التأجير مصدر تمويل للمستأجر إذ يزوده بالأصل المطلوب دون حاجة إلى شرائه كما يؤمن له خدمة الصيانة.

ومن خصائصه:

- ضمان المؤجر لخدمة الصيانة التي عادة ما تأخذ تكلفتها في الحسبان عند تقدير قيمة دفعات الإيجار مثل تأجير السيارات والحاسوب
- دفعات الإيجار لا تكفي لتغطية التكلفة الكلية للأصل، ويرجع هذا إلى أن عقد الإيجار لا يمتد لنهاية العمر الإفتراضي للأصل
- عادة ما يتضمن عقد الإيجار التشغيلي شرط الإلغاء الذي يعطي الحق لمستأجر الأصل إلغاء عقد الإيجار في أي وقت يشاء، وتبدو أهمية هذه الميزة إذا ما تقدم الأصل بسبب تقدم تكنولوجي، أو إذا لم تعد للمؤسسة حاجة به.

ثالثا: الإستئجار التمويلي: ويتصف بالخصائص التالية:

- لا يشمل هذا النوع من الإستئجار خدمات الصيانة
- لا يمكن إلغاؤه قبل المدة المتفق عليها
- مدفوعات الإئتجار السنوية تعطي إعفاء ضريبياً للمستأجر لذلك يشترط ما يلي:

–أن لا يتجاوز عقد الإستئجار مدة معينة

–أن تعطي مدفوعات الإستئجار معدل عائد مناسب للمؤجر

–من حق المستأجر الحصول على أفضل جهاز، وعليه فله الخيار في تجديد العقد أو عدم تجديده

الاختلاف بين التأجير التمويلي والتأجير التشغيلي:

تختلف عقود التأجير التمويلي (الرأسمالي)عن عقود التأجير التشغيلي في نواح أساسية من أهمها:

- ✓ أن المؤجر لا يقدم خدمة الصيانة، وأنه لا يجوز للمستأجر إلغاء العقد
- ✓ أن قيمة الإيجار المحددة في العقد تكفي لتغطية قيمة الأصل إضافة إلى تحقيق عائد، وأن التأمين على الأصل وما يستحق عليه الضرائب على الممتلكات (إن وجدت) تكون من مسؤولية المستأجر
- ✓ في عقد التأجير التمويلي يحصل المؤجر على قيمة قسط الإيجار ليضيفه إلى إيراداته، كما أن من حقه خصم قيمة قسط الإهتلاك من الإيرادات لغرض حساب الضريبة، ويشبه التأجير التمويلي القرض المضمون الذي قد يحصل عليه المستأجر لغرض شراء الأصل
- ✓ لا يختلف التأجير التمويلي عن البيع وإعادة التأجير، إلا في أن التأجير التمويلي ينصرف إلى الأصول الجديدة، وأنه يشتري من المنتج أو الموزع وليس من المنشأة المستأجرة، لذا ينظر إلى البيع وإعادة التأجير على أنه حالة خاصة للتأجير التمويلي.

SAHLA MAHLA
الجزائر أولى لسهلة التخرج في الجزائر

4. أنواع التمويل بحسب المدة:

4–1. التمويل قصير الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل، تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير وتلتزم يردها خلال فترة لا تزيد عادة عن السنة، وتنقسم مصادر التمويل قصيرة الأجل إلى نوعين أساسين: الائتمان المصرفي والائتمان التجاري

4-2. التمويل متوسط الأجل: يعرف التمويل متوسط الأجل، بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم بسداده في فترة تزيد عن السنة وتقل عن سبعة سنوات وينقسم إلى:

- **قروض مباشرة متوسطة الأجل**: تمنح هذه القروض من قبل البنوك وشركات التأمين ويتم سدادها في شكل أقساط دورية، خلال فترات محددة ومتساوية" ثلاثة أشهر، سداسي، سنة" وعادة ما يكون القرض مكفول بضمان معين، بالإضافة إلى أن معدل الفائدة في حالة القروض المتوسطة الأجل يكون أكبر منه في حالة قروض قصيرة الأجل
- **القرض الإيجاري**: كان ظهور هذا النوع من التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1952، ثم شاع استخدامه في الستينات في أوروبا، وهو كما أشرنا عقد إيجار مع اختيار المشتريات، يمكن المؤسسة أن تختار الاستثمار، ثم تتصل بهيئة مالية للقرض الإيجاري طالبة منها شراءه وإعادة استئجاره منها

4-3. التمويل طويل الأجل: يهدف هذا الائتمان إلى تمويل استثمار الثقيل وتسديده يمكن أن يستغرق مدة أكثر من سبع سنوات دون أن تتجاوز 25 سنة. والمجالات التي يستخدم فيها هذا النمط من التمويل تتمثل على وجه الخصوص في شراء الأراضي والعقارات الموجهة لإيواء النشاطات الإنتاجية ، المباني التي تأوي الورشات أو المخازن أو المستودعات وبالنظر إلى المدة الطويلة لتجميد الموارد التي يتطلبها هذا النوع من التمويل فإن البنك يقوم بتحليل دقيق لمخاطر المشروع ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الإيجابية والسلبية قبل اتخاذ قرار التمويل، فكل حادث أو تعثر في تنفيذ المشروع في مرحلة من مراحله قد يؤدي إلى تقليص حظوظ تسديد أقساط التمويل في آجالها، وعليه فإن البنك عادة ما يلجأ إلى طلب ضمانات عينية لتأمين استرجاع تمويله أصلا وفوائد.

SAHLA MAHLA

المحاضرة السادسة: المؤسسة والسوق

مدخل:

–تسعى كل مؤسسة إلى تلبية جزء من احتياجاتها من خلال بيع السلع والخدمات ويتم ذلك عن طريق عمليات التبادل بينها وبين السوق.

–إن التحكم في هذه العمليات يقتضي استعمال مناهج وطرق علمية تجد أصلها في مفهوم "التسويق"

حقيقة التسويق

–يمن تعريف التسويق بأنه مجموع العمليات التي يجب أن ينجزها منتج ما (أو مقدم خدمة) في إطار عملية البيع

–إن التسويق يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التطور الاقتصادي والاجتماعي لبيئة المؤسسة (تقييم القدرة الشرائية، تطور الدهنيات بسبب انتشار التعليم وتطور الاتصالات والمعلوماتية، الميل إلى تفضيل تنوع المنتجات وتفضيل النوعية..)

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

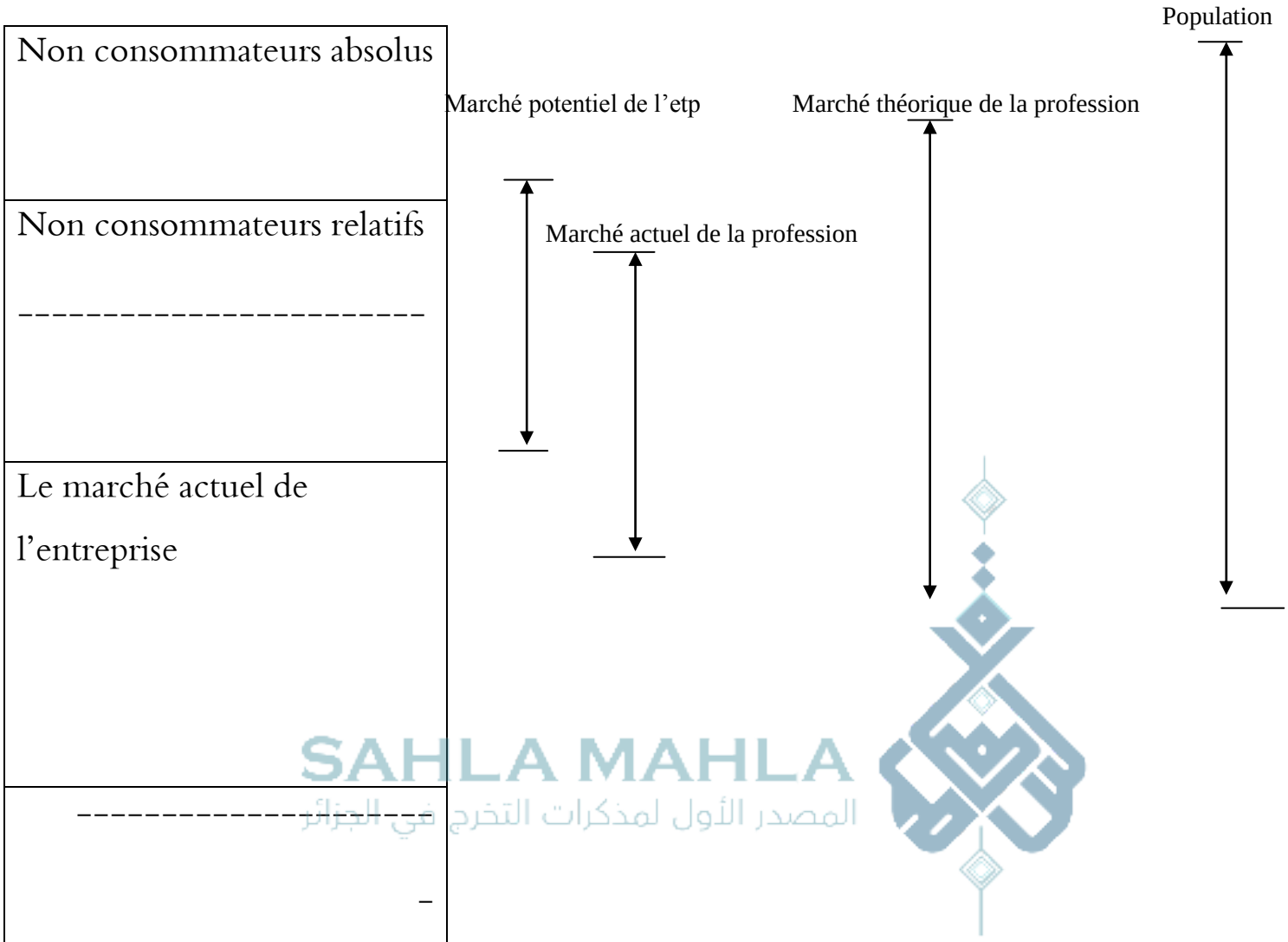
أسواق المؤسسة:

- يشير السوق في مفهومه الواسع إلى "كل لقاء بين العرض والطلب"
- والمؤسسة باعتبارها مشاركاً كعارض أو كطالب في عدة عمليات مختلفة فإنها تتواجد في أسواق مختلفة، في سوق رأس مال، سوق العمل، سوق السلع والخدمات

بالنسبة لهذا الأخير يشكل:

- موردو المؤسسة سوقها الأمامي: **Marché amont**
- زبائن المؤسسة سوقها الخلفي: **Marché aval**

سنعني في هذا الموضوع بدراسة السوق الأخير وهو يتألف من المشترين العاديين للمواد، والزبائن المحتملين الذين تأمل المؤسسة في استقطابهم بالمنافسة أو بإقناع زبائن جدد



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

تجزئة السوق:

- تجزئة السوق لمنتوج معين ترتكز على البحث عن مجموعات فرعية للمستهلكين تتمتع بخصائص أكثر تجانساً من مجموع السكان
- بالتالي فإن هدف المؤسسة من ذلك هو استغلال الفوارق بين التجزئات باستعمال سياسات متكيفة مع كل تجزئة، وذلك من أجل تغطية أكبر جزء ممكن من السوق

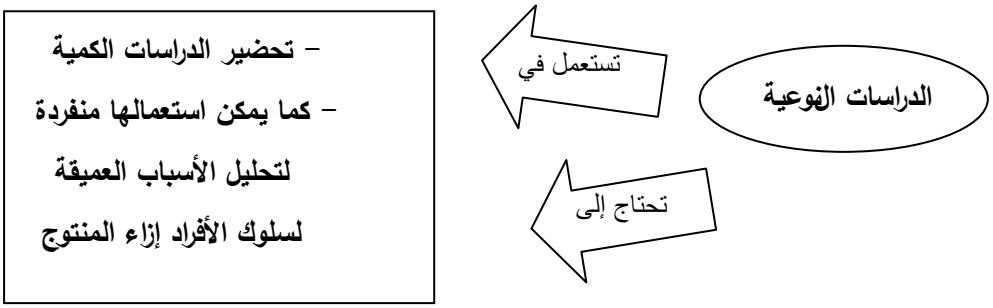
معرفة السوق:

- تعتبر المعلومات التجارية المقوم الأساسي للتسويق، وترتكز دراسات السوق (دراسة العرض، الطلب، تطور الاحتياجات...) على هدف تلبية الاحتياج من هذه المعلومات
- تضم معرفة السوق نوعين من الدراسات:

-دراسات كمية تهدف إلى تقدير كمية المنتوج الذي تقدر الأسواق الحالية والمحتملة على امتصاصه

-دراسات نوعية تهدف إلى تحليل سلوك المستهلك وتحفيزه

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



مجموعة من الطرق الأساسية

دراسات التحفيز

هي طرق بحث المؤسسة على العلوم الإنسانية
(السوسيولوجيا، علم النفس تشرح الأسباب لسلوك الأفراد

دراسة أنماط الحياة

يعني نمط الحياة طريقة حياة الفرد المعبر عنها
من خلال أنشطته قيمه الشخصية وآرائه

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

العمليات التسويقية: وهي:

-المنتوج، الترويج، السعر، التوزيع.

أولا: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1. ناصر دادي عدون ، "**اقتصاد المؤسسة**"، الطبعة 2 ، دار المحمدية العامة،الجزائر، 1998.
2. عمر صخري، "**اقتصاد المؤسسة**"، الطبعة 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. عبد الرزاق بن حبيب ، "**اقتصاد و تسيير المؤسسة**"، الطبعة 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2009.
4. عبد السلام أبو قحف ، "**سياسات و استراتيجيات الأعمال**"، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 .

A- Les ouvrages :

1. Pascal LAURENT & François BOUARD, **"Economie d'entreprise"**, Tom 1&2, les éditions d'organisation, 1997.
2. Jean LONGATTE & Jaques MULLER, "**Economie d'entreprise**", 2e édition, DUNOD, 2002
3. J.M. Auriac et autres, **"Economie d'entreprise"**, Tome 1, Casteilla, 1995.

SAHLA MAHLA