مقياس : تسيير المؤسسات تحت إشراف الأستاذ شدود السبتي

**1ـ مفهوم المؤسسة:**

يصعب إعطاء تعريف موحد وجامع للمؤسسة، وذلك لعدة اعتبارات نذكر منها:

* التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في أساليب تنظميها وتسييرها وفي أشكالها القانونية .
* اتساع وتنوع نشاطات المؤسسة الاقتصادية بسبب التطور التكنولوجي، وذلك بظهور عدة قطاعات ونشاطات جديدة، وظهور مؤسسات تقوم بعدة نشاطات مختلفة في آن واحد، وفي أماكن متباعدة من العالم كما هو عليه الحال في الشركات المتعددة الجنسيات.
* اختلاف الإيديولوجيات والمدارس الفكرية الاقتصادية، حيث تختلف نظرة المؤسسة في الفكر الاشتراكي عنها في الفكر الرأسمالي مثلا.

لذا سنحاول تعريف المؤسسة تبعا لمناظير مختلفة:

**1ـ1ـ المؤسسة وحدة إنتاج وتوزيع:**

تعرف المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل بشرية ومادية تمزج يما بينها من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

إذن تعتبر المؤسسة عون اقتصادي يتضمن وظيفة أساسية تتمثل في إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع في الأسواق، ولتحقيق هذا الهدف تحوي المؤسسة عدة عناصر مثل المصانع، وكالات تجارية، مستودعات، مخابر...الخ.

وتتطلب العملية الإنتاجية عدة عوامل للإنتاج منها اليد العاملة، المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة، الطاقة، تجهيزات الإنتاج، حيث تتحول هذه العوامل إلى منتجات موجهة للعملاء.

كما تحتاج المؤسسة إلى المعلومات، براءة الاختراع، تراخيص الإنتاج، و موارد مالية لتمويل النشاط والشكل التالي يبين احتياجات العملية الإنتاجية للمؤسسة:

**المؤسسة والاحتياجات الإنتاجية**

المؤسسات المالية

*سوق العمل*

العمل الأجور

قيمة الاستهلاكات

سوق المواد الأولية والمنتجات الوسيطية

رقم الأعمال ر

سوق منتجات المؤسسة

مواد أولية

قيمة التجهيزات

منتجات

سوق تجهيزات الإنتاج

موارد مالية آلات وتجهيزات الإنتاج

اقتطاعات مالية

السوق الأمامي السوق الخلفي

**1ـ 2 ـ المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل:**

ركز التعريف السابق على قدرة المؤسسة على الإنتاج وأهمل عوامل مهمة تمثلت في اعتبارها أداة لتكوين وتوزيع المداخيل التي أنتجتها على مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين.

**1ـ 2 ـ 1ـ المؤسسة وتكوين القيمة المضافة:**

بعد إتمام عملية إنتاج السلع والخدمات تتوجه هذه المنتجات إلى البيع، وينتج عن هذا مداخيل تتمثل في قيمة المنتجات وبعد طرح قيمة الاستهلاكات الوسيطية الداخلة في تكوين المنتجات يتشكل ما يعرف بالقيمة المضافة للمؤسسة.

تعتبر القيمة المضافة رصيد هام يعبر عن مدى نجاح نشاط المؤسسة في خلق الفوائض وتقديم إضافات عن طريق عمليات تحويل المواد الأولية ومدخلات المؤسسة إلى سلع وخدمات ذات قيمة استعمالية موجهة إلى المستهلكين.

**1 ـ2 ـ 2 ـ توزيع المداخيل:**

إن القيمة المضافة التي كونتها المؤسسة تمت من خلال تعاون مختلف المتعاملين وبالتالي فهي لا تعتبر دخل صافي للمؤسسة بل يشاركها في ذلك عدة أعوان اقتصاديين وماليين والذين يستفيدون من أجزاء هامة من القيمة المضافة وذلك على النحو التالي:

* يسدد جزء من القيمة المضافة في شكل ضرائب ورسوم موجهة إلى الدولة والجماعات المحلية .
* كما يسدد جزء في شكل اقتطاعات موجهة إلى صناديق الضمان الاجتماعي والتأمينات والمعاشات.
* كما يسدد فوائد مالية إلى البنوك والمؤسسات المالية لقاء قيمة الأموال المقترضة.
* جزء من الأرباح يوجه نحو شركاء المؤسسة في شكل أرباح أسهم موزعة على المساهمين.

إلا أن هناك أجزاءا مقتطعة من القيمة المضافة تبقى داخل المؤسسة وهي:

* قيمة الاهتلاكات والمؤونات وهي تلك الأموال المخصصة لمواجهة تدني قيم الاستثمارات وقيم الحقوق والمخاطر.
* الجزء المتبقي من الأرباح بعد التوزيع يبقى في المؤسسة على شكل احتياطات حيث يوجه نحو تمويل الاحتياجات المستقبلية وهو ما يعرف بالتمويل الذاتي الصافي.

والشكل التالي يوضح تكوين القيمة المضافة وكيفية توزيعها على الأعوان الاقتصاديين:

**تكوين وتوزيع المؤسسة للقيمة المضافة**

الموردون

المقرض

**ض.**

**أرباح**

**أرباح**

**موزعة**

**ربح**

**صافي**

**الأرباح اهتلاك فوائد مستخدمين ضرائب**

الاستهلاكات القيمـــة المضافــــــــــة القيمة

قيمــــــــــة الإنتــــــــــــــــــــــــــــــاج

الأجور

تجديد الاستثمارات

الدولة

التمويل الذاتي للمؤسسة

الشركاء

تطوير الاستثمارات

يمكن قياس قدرة المؤسسة على تحقيق القيم بواسطة معدلات قياس الأداء، و يتوقف ذلك على مدى الكفاءة في التسيير حيث تستطيع المؤسسة تحويل المدخلات إلى مخرجات بأكبر فعالية ممكنة.

ويستخدم لقياس قدرة الأداء عدة مؤشرات مالية منها معدل الربحية أو ما يسمى بمعدل مردودية رأس المال، وهي مقارنة الأموال المخصصة لتحقيق أهداف المؤسسة (تكوين القيمة) مع الأموال الناتجة عن هذه العملية.

فإذا كان معدل المردودية يساوي %15 مثلا فهذا يعني أن كل 100 وحدة نقدية من المبالغ المدفوعة تدر على المؤسسة 15 وحدة نقدية في شكل أرباح .

**1 ـ 3 ـ المؤسسة خلية اجتماعية:**

أهملت التعاريف السابقة للمؤسسة العنصر البشري والذي يعتبر المحور الأساسي لنشاط المؤسسة، و اهتمت بالجوانب المادية والمالية .

تقوم المؤسسة بتوظيف عدد هام من العمال، وبالتالي فهي تقوم بوظيفة اجتماعية هامة حيث توفر للعمال عدة احتياجات منها: الأجور، استقرار العمل، التحفيز، الترقية، المركز الاجتماعي، التكوين والتأهيل...إلخ.

إذن يمكن اعتبار المؤسسة تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف معين، إلا أن هذه المجموعة تتميز بعدة اختلافات من نواحي عدة كالمؤهلات والثقافة و الأهداف، وفي كثير من الأحيان تختلف أهداف المؤسسة عن أهداف الأفراد وهذا يؤدي إلى ظهور عدة نزاعات داخل المؤسسة، تتطلب المتابعة والتسيير وهو ما يتم عبر تسيير الموارد البشرية.

**1 ـ 4 ـ المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية:**

تلعب المؤسسة أدوار هامة في اقتصاد السوق، باعتبارها مركز قرار اقتصادي، حيث تمس قرارات المؤسسة جوانب مهمة في الحياة الاقتصادية، منها أنواع المنتجات، أسعار البيع طريقة توزيع المنتجات... الخ .

هناك العديد من القرارات تختلف باختلاف مجموعة من المعايير، فحسب معيار الزمن تنقسم القرارات إلى قرارات طويلة أو متوسطة أو قصيرة، وحسب الأهمية هناك قرارات إستراتيجية أو تكتيكية أو عملية.

تزداد فعالية اتخاذ القرار كلما منحت المؤسسة استقلالية في التسيير، ويترتب على هذه القرارات مسؤوليات عدة أمام أصحاب رؤوس الأموال وأمام العمال ...الخ، لذلك يجب أن تتميز عملية اتخاذ القرار بالدقة، و لا يتحقق ذلك إلا إذا بنيت على أسس علمية وخطوات واضحة، وهي: وجود المشكلة، جمع المعلومات حولها وتحليلها، وضع الخيارات الممكنة اتخاذ القرار المناسب، التنفيذ والمراقبة.

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالشمولية، إذ تتواجد في كافة المستويات العمومية و الأفقية، وتظهر في شكل سياسات أو استراتيجيات معينة، كالإستراتيجية المالية والسياسة التسويقية وسياسة الموارد البشرية ...الخ.

مقياس : تسيير المؤسسات تحت إشراف الأستاذ شدود السبتي

**مراحل إنشاء المؤسسة:**

تتميز الحياة الاقتصادية في العصر الحالي بحركة سريعة في ظهور المؤسسات و اختفائها، حيث تنشأ وتختفي الآلاف منها في العالم بشكل يومي، وذلك بسبب اشتداد المنافسة وتميز بعض النشاطات والقطاعات بالاحتكار التام والجزئي، والذي تسبب في صعوبة اختراق العديد من الأسواق، حيث يعد البقاء فيها لمدة طويلة تحديا يكاد يكون مستحيلا وتمر المؤسسة بعدة مراحل وهي:

**1 ـ التنقيب عن فكرة مشروع المؤسسة:**

**1 ـ1 ـ تعريف الفكرة:**

تعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فمهما امتلك المنشئ من إمكانيات تجارية ومالية ومادية فإن ذلك لن يكون له أي تأثير إذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو مستهلكة ....

**1 ـ 2 ـ أنواع الفكرة:**

يتسع مجال الأفكار ليشمل عدة جوانب ومصادر نوضحها من خلال الشكل التالي:

**مصادر التنقيب عن الفكرة**

**الفكرة**

**ابتكار جديد**

**تطبيقات جديدة**

**فرص حقيقية**

**أفكار الآخرين**

**نشاطات معروفة**

**1 ـ2 ـ 1 ـ نشاطات معروفة:**

وهي الأفكار التي سبق تجسيدها سابقا في الميدان وتحولت إلى مؤسسات اقتصادية ناجحة لها مكانة في السوق، وبالتالي فهذه الفكرة أقل خطورة من غيرها، ذلك لأنه سبق اختبارها ونجحت ميدانيا لعدة سنوات، كما أن المنشئ الذي يختار هذه الفكرة يستفيد من تجربة سابقيه في مراحل الإنشاء، ومن ثم فلن تكون هناك صعوبات كبيرة، و احتمالات النجاح كبيرة ما لم يصطدم ذلك بعراقيل تجارية أو اقتصادية أو مالية أو تنفيذية.

**1 ـ 2 ـ 2 ـ أفكار الآخرين:**

ويتم ذلك اعتمادا على تجارب الآخرين، حيث يتم تحسين الفكرة التي سبق تطبيقها في قالب جديد وذلك من عدة نواحي، منها تصميم جديد، تغيير أساليب الاستهلاك، طرق تسويق المنتوج، ويتم ذلك بالتنسيق مع هيئات خاصة مثل الغرف التجارية والصناعية، ومنظمات التنمية الاقتصادية المحلية....الخ

كما أن اقتناء أفكار الآخرين يخضع لإجراءات تنظيمية وقانونية خاصة تتمثل في شراء براءة الاختراع، ورخص الاستخدام، والوكالات التجارية، حقوق العلامة التجارية....الخ.

**1 ـ2 ـ 3 ـ فرص حقيقية:**

وهي من خصائص المحيط الاقتصادي، إذ يحوي عدد من الفرص والتهديدات تبعا للتغير فيه، ومن ثم فالسلوك العقلاني هو التأقلم مع هذه التغيرات، وذلك اعتمادا على سلوك استراتيجي يضمن اقتناء الفرص وتفادي التهديدات.

تختلف الفرص حسب حالة المحيط وحسب النوع ، فقد تكون الفرصة ذات طابع تجاري أو صناعي أو تكنولوجي...الخ، فإنشاء مؤسسة كبيرة لوحدة إنتاجية في منطقة معينة يمثل عدة فرص: منها فرص عمل، فرص للتوريد والإمداد، فرص للوكلات التجارية والتسويقية ...الخ.

تتميز الفرصة بأنها وضع مؤقت وسريع الزوال بسبب السرعة في تغير المحيط وبالتالي فالتعامل معها يجب أن يكون سريعا وفعالا، ويتطلب ذلك إلماما كبيرا بالمعطيات والمعلومات عن المحيط التجاري والصناعي والاقتصادي والقانوني، ومقدرة كبيرة غلى التحليل والتدقيق في المعطيات واتخاذ القرار .

**1 ـ2 ـ 4 ـ تطبيقات جديدة:**

تنشأ المؤسسة في هذه الحالة بناءا على إيجاد تطبيقات جديدة لنشاطات قائمة، وذلك إما بتغيير استخدام المنتوج إلى نشاطات أخرى، أو تغيير منطقة التوزيع نحو أسواق غير مشبعة...الخ

**1 ـ 2 ـ 5 ـ ابتكار جديد:**

وهي أهم وأصعب مجالات التنقيب عن الفكرة، إذ يتطلب ذلك إنشاء منتوج جديد يعبر عن اختراع تكنولوجي أو اكتشاف علمي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك مؤهلات علمية وتقنية فائقة، كما يتطلب امتلاك إمكانيات مالية هائلة سواء على مستوى البحث والتطوير أو على مستوى المرور من الابتكار نحو مرحلة التصنيع والتسويق، وبالتالي فهذا المجال يشما فقط المؤسسة الكبرى والتي لها قدرات إبداعية كبيرة اعتمادا على وظيفة البحث والتطوير.

في حالة الاختراعات والتطبيقات الجديدة، تحتاج الفكرة إلى حماية قانونية خاصة وذلك ضمانا لحقوق صاحبها حيث يمكن اللجوء إلى عدة مؤسسات محلية ودولية لحماية الفكرة، وتتجرأ مواضيع الحماية كالآتي:

* حقوق المؤلف.
* حقوق الملكية الصناعية.
* حماية الإبداع التكنولوجي.
* العلامة التجارية.

وعليه فلا يمكن الاستفادة من الفكرة إلا بإذن صاحبها، وذلك بناءا على عمليات تسويق الفكرة إلى مختلف العملاء (منشئ المؤسسات).

**2 ـ الدراسة التسويقية:**

تعتبر هذه الدراسة الاختبار الأول لمدى نجاح الفكرة وقابليتها للتطبيق، وتتناول تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات المزمع إنتاجها، وذلك اعتمادا على مبدأ "الطلب يخلق العرض" إذ لا يمكن المرور إلى الإنتاج والتصنيع إلا بعد التأكد من وجود طلب حقيقي وتنقسم هذه الدراسة غلى جانبين:

**2 ـ 1 ـ الدراسة الكمية:**

يتم إجراء دراسة كمية تتمثل في تقدير عدد العملاء المحتملين والكميات المتوقع استهلاكها، وتحليل العلاقة بين السعار والكميات، أخذا بعين الاعتبار العناصر التالية:

* المنافسون الحاليون والمحتملون .
* المنتجات والنشاطات البديلة.
* التغيرات الموسمية في الطلب على المنتوج.

وفي الأخير يمكن استخلاص وتقدير الكميات المطلوبة من المنتوج ( تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها ).

**2 ـ 2 ـ الدراسة النوعية:**

تتمثل في تحديد نوعية العملاء المستهدفين ومختلف العناصر المؤثرة على استهلاكهم كالأذواق والعادات الاستهلاكية ومدى تأثرهم بالسياسات التسويقية ومنها السعر والترويج ونقاط التوزيع وخصائص المنتوج .

تعتمد هذه المرحلة بشكل أساسي على عملية تقطيع السوق، حيث يتم حصر السوق المستهدفة ومن ثم تحديد الحصة السوقية المتوقعة من خلال تحديد الأزواج ( منتوج ـ سوق ) وفي الأخير تقدم هذه الدراسة المنحى العام للأسعار الواجب تطبيقها ( تحديد السعر التقديري للوحدة الواحدة ).

**الجوانب الأساسية للدراسة التسويقية**

**تحديد رقم الأعمال التقديري**

**دراسة كمية : تقدير الكميات المطلوبة**

**دراسة نوعية : تقدير سعر البيع**

**الدراسة التسويقية**

انطلاقا من الدراسة الكمية والنوعية يتم تحديد رقم الأعمال التقديري كالآتي:

**رقم الأعمال التقديري= عدد الوحدات المقدرة × السعر التقديري**

3 ـ الدراسة الاقتصادية:

بناءا على رقم الأعمال المقدر في الدراسة السوقية، تتوجه الدراسة الاقتصادية إلى تقدير الوسائل ولإمكانيات الإنتاجية، وتحديد المراحل الإنتاجية المتمثلة في عمليات الشراء ( التموين)، المقاولة بالباطن الجزئية أو الكلية، الاستثمارات، العمليات التجارية، المصالح الإدارية، ومن تحديج التكلفة الوحدوية التقديرية للمنتوج.

بعدها يتم حساب مصاريف الاستغلال وعليه يمكن حساب القيمة المضافة والنتيجة الصافية وعليه يمكن للقائمين على الدراسة الاقتصادية تقدير مردودية المشروع وبالتالي تحديد الجدوى الاقتصادية وبناءا عليها يتخذ قرار الشروع في النشاط.

**4 ـ الدراسة المالية:**

**4 ـ 1 ـ التقديرات المالية:**

من خلال رقم الأعمال التقديري يقوم المسؤول المالي بتقدير حجم الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex وهي الاحتياجات الناتجة عن النشاطات الأساسية والمتمثلة في آجال المخزون آجال الموردون، وبناءا على الاحتياج في رأس المال العامل واحتياجات تمويل الاستثمارات يتم تحديد رأس المال الضروري للعمليات الأساسية للنشاط.

وبعد تحديد الاحتياجات التمويلية الضرورية تأتي مرحلة البحث عن مصادر التمويل والمتمثلة في الاستدانة المتوسطة وطويلة الأجل من البنوك والإعانات المقدمة من طرف الدولة، إضافة إلى فتح رأس المال للمساهمة من طرف مختلف المتعاملين.

**5 ـ 2 ـ البحث عن مصادر التمويل:**

تعد هذه الخطوة التحدي الأهم لمنشئ المؤسسة، لما تحمله مصادر التمويل من أهمية بالغة في أي نشاط اقتصادي، وعليه فتحديد الاحتياجات المالية والبحث عن مصادر التمويل يعد الأساس لإرساء قواعد مشروع المؤسسة.

**الاحتياجات المالية الدائمة:** وتتضمن:

* **المصاريف الإعدادية:** وهي الاعتمادات المالية الضرورية للانطلاق في النشاط ومنها المصاريف الإدارية والقانونية للإنشاء، مصاريف الإشهار والتعريف بالمؤسسة....الخ
* **الاستثمارات:** وهي الأصول الأولية ومنها: المقر الرئيسي،مصاريف الإنشاء حيازة آلات الإنتاج والاستغلال، مستلزمات الإنتاج، السيارات...الخ
* **الاحتياج في رأس المال العامل:** وهي الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد الزمني بين آجال الموردين آجال العملاء، آجال المخزون، ومختلف عناصر الاستغلال الأخرى.
* **الموارد المالية الدائمة:** حيث لدينا نوعين من الموارد:
* **الأموال الخاصة:** وتتضمن رأس المال التأسيسي للملاك والشركاء،وإعانات الاستثمار الممكنة.
* **الديون المتوسطة وطويلة الآجل:** وهي تلك الأموال المفترضة من البنوك والمؤسسات المالية قصد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة.

والجدول التالي يوضح مصادر التمويل :

**مصادر التمويل الأساسية عند إنشاء المؤسسة**

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع التمويل** | **المصدر** |
| الأموال الخاصة ( الادخار الشخصي) | المنشئ، الشركاء |
| المساعدات والمنح الممنوحة للأفراد | الدولة، الجماعات المحلية...الخ |
| القروض الشرفية (دون ضمان) | الهيئات والمنظمات، الجماعات المحلية،منظمات التنمية الاقتصادية، الصناديق الخاصة....الخ |
| القروض البنكية | البنوك ومؤسسات القطاع المصرفي |
| مساهمات رأس المال | مؤسسات (رأس المال ـ المخاطر)، نوادي المستثمرين، المستثمرون الخواص....الخ |
| مساعدات ومنح موجهة للمؤسسة | الدولة والجماعات المحلية |
| قروض متوسطة وطويلة الجل | مؤسسات الإقراض، قروض إنشاء المؤسسة، مؤسسات تدعيم وتشغيل الشباب...الخ |
| قروض الايجار | البنوك والهيئات المختصة....الخ. |

**5 ـ المرحلة التنفيذية:**

تنفيذ مشروع المؤسسة على أرض الميدان يتطلب مجموعة من العناصر والإجراءات والتي نلخصها كالآتي:

**5 ـ 1 ـ اختيار الشكل القانوني:**

ومن الضروري تجنب إطار الشركة الفردية فرغم ميزة البساطة التي يوفرها التمويل وتعاظم المسؤولية الشخصية عن أعمال المؤسسة .

وهناك أشكالا قانونية أخرى ومنها شركات المساهمة، شركات التضامن، شركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة، وفي حالة غياب الشراكة يمكن اتخاذ شكل مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة.

**5 ـ 2 ـ إعداد ملف الإنشاء:**

وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات ومنها السجل التجاري، مصالح الضرائب، الغرفة التجارية والصناعية...الخ.

**5 ـ 3 ـ فتح حسابات بنكية وجارية:**

وتتمثل في بناء قناة للتدفقات النقدية بين المؤسسة ومختلف المؤسسات البنكية والمالية، حيث يفتح المؤسسة حسابات بنكية أو بريدية جارية في المؤسسات المصرفية وطنية و/ أو أجنبية،محلية و/أو خارجية .

**5 ـ 4 ـ الملف المقدم إلى حاملي رؤوس الأموال:**

هو ملف يحوي مختلف الدراسات المتعلقة بإنشاء مشروع المؤسسة، يقدم إلى البنوك من أجل الحصول على قروض بنكية، كما يقدم إلى المصالح الضريبية من أجل التصريح بوجود المؤسسة و بداية نشاطها، كما يقدم إلى هيئات التشغيل والعمل والهيئات الاجتماعية من أجل التصريح بالموظفين، ويقدم كذلك إلى مؤسسات التأمين من أجل تأمين النشاط ضد المخاطر.

**5 ـ 5 ـ الإعلان عن إنشاء المؤسسة:**

وهي مرحلة ضرورية من أجل معرفة الوضعية المالية، وذلك من خلال معرفة ردود أفعال العملاء المحتملين، تحديد وضعية المؤسسة اتجاه الطلب في السوق واتجاه المنافسين.

تتم هذه المرحلة باستخدام اللوحات الإشهارية، مواقع الإنترنت، تسجيل المؤسسة في الدليل السنوي الدولي للمؤسسات المستحدثة، تنشيط مصلحة العلاقات العامة، إقامة نشاطات إعلامية عن طريق وسائل الإعلام.

**5 ـ 6 ـ الانطلاق في النشاط:**

ومن الضروري الاعتماد على نظام الطلبيات من أجل تجنب عمليات التخزين قدر الإمكان.

**5 ـ 7 ـ متابعة عملية الانطلاق في النشاط:**

يقوم جدول القيادة بمقارنة الانجازات بالتقديرات المعدة سابقا ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها آنيا، أما مخطط الخزينة فيسمح مراقبة الوضعية المالية وقدرة المؤسسة على السداد، والشكل التالي يلخص الخطوات السابقة:

الخطوات الأساسية لإنشاء المؤسسة

العمليات التقنية والإدارية

الفكرة: المشروع المراد انجازه

الأزواج: منتوج/سوق

الأفراد

المشروع:

التشكيل والبحث عن الدعم

الشكل القانوني للمؤسسة

الوسائل التقنية والاستثمارات

بداية النشاط

الإجراءات المالية القانونية

النشاطات الاقتصادية

انطلاق العمليات

العلاقات المالية و البنكية

الدعم المالي للمشروع

مردودية المشروع

**6 ـ تصفية المؤسسة:**

تختفي المؤسسة عندما تفقد ثروتها ( الفوائض المالية المكونة والمتراكمة خلال فترات النشاط)، وذلك بسبب فقدان مستويات السيولة في الخزينة، ويتحقق ذلك بإدارة مسيري المؤسسة عند حالة التوقف عن الدفع، أو بواسطة حكم قضائي والذي يقضي بإشهار الإفلاس وتصفية المؤسسة وبيع أصولها لتسديد مستحقات الدائنين.

في هذه الحالة تعمل السياسة المالية مع النظام القانوني المعمول به على جرد الممتلكات وإعادة تقييمها ومن ثم طرحها إلى البيع وجمع أموال التصفية وتقسيمها على الدائنين حسب الوضع القانوني لكل واحد منهم.

**6 ـ 1ـ التصفية بإرادة المالكين:**

**6 ـ 1 ـ 1 ـ حالة الشركات:**

في حالة الشركات يمكن للمالكين بناء على توجيهات السياسة المالية والمسيرين الماليين ايجاد حل للصعوبات المالية الحالية في إطار مجموعة من البدائل المتاحة ومنها على سبيل المثال بيع حصة من الأصول وتقليص حجم المؤسسة أو تحويل جزء من الديون إلى الأموال الجماعية من أجل التخلص من موقف التوقف عن الدفع، أو الاندماج مع مؤسسات قائمة...الخ.

**6 ـ 1 ـ 2 ـ حالة المؤسسات الفردية :**

حفاظا على ثروة المالك والدائنين معا تتوجه السياسة المالية نحو بيع أصول المؤسسة من أجا استرجاع جزء من الثروة، وعليه يمكنه إنشاء مؤسسة جديدة وبداية النشاط من جديد وتسديد الديون المستحقة عليه دون اللجوء إلى إشهار الإفلاس، وبالتالي المحافظة على المكانة التجارية في السوق.

**6 ـ 2 ـ التصفية القانونية :**

في هذه الحالة لا يكون للسياسة المالية ممثلة بمتخذي القرارات المالية أي دور، وتسلم كل الأمور إلى ممثل قانوني يقوم بمختلف العمليات مع مراعاة حقوق المالكين والدائنين معا ويمكن تلخيص الخطوات السياسية لعملية التصفية القانونية للمؤسسة من خلال الشكل التالي :

**إجراءات التصفية والتسوية القضائية**

**التصفية القانونية**

**التوقف عن الدفع**

**الحكم**

**مخطط التنازل**

**مخطط الاستمرار**

**التصفية القانونية**

**التسوية**

**6 ـ 2 ـ 1 ـ التوقف عن الدفع:**

تعبر هذه المرحلة عن حالة الإعسار المالي للمؤسسة وهي توقف المؤسسة عن دفع ديونها بسبب انعدام السيولة المالية وعليه يحدد القانون التجاري مدة معينة لتسديد مستحقات أو إشهار الإفلاس وهو إجراء يقضي بدعوة مختلف الدائنين لاستفاء حقوقهم.

**6 ـ 2 ـ 2 ـ حجز المحكمة:**

عند نهاية المدة التي حددها القانون تقوم المحكمة بحجز ممتلكات المؤسسة لمنع المالكين التصرف فيها ( رفع اليد )

**6 ـ 2 ـ 3 ـ حكم المحكمة:**

بعد تعيين مجلس يصدر حكم المحكمة والذي يتجزأ إلى حالتين:

* **الحكم بالتسوية القضائية :** وهو اتفاق بين الدائنين والمؤسسة يقضي بتمديد آجال الدفع واستمرار المؤسسة في نشاطها وذلك في حالات توفر إمكانية إنجاح المؤسسة في دفع ديونها، وفي حالة كون نشاط ذو أهمية حيوية بالنسبة للمجتمع والاقتصاد.
* **الحكم بالتصفية :** إذا لم تكن هناك إي إمكانية لتسوية قضائية يقضي القاضي بتصفية أصول المؤسسة حيث يعين وكيل التفليسة والذي يقوم بالتنسيق مع جماعة الدائنين وتحديد قيمة الديون وحصر حالات الامتياز والرهون التي لا تنتمي إلى جماعة الدائنين، وبعد بيع الأصول في المزاد العلني تقسم الأموال على الدائنين حسب قسمة الغرماء، وبعدها تتم عملية إغلاق عملية التفليسة .

**تمرين01:**

تنتج مؤسسة "x " نوعين من المنتوجات p1 و p2 بمادتين أوليتين M1 و M2 ومن كشوفاتها المحاسبية تحصلنا على المعلومات التالية المتعلقة بنشاط شهر مارس لسنة 1988:

1. مشتريات المادة الأولية :

4480 كلغ من المادة M1 بـ 45 دج لكلغ، 8400 كلغ من المادةM2 بـ 55 دج لكلغ .

1. الإنتاج المباع :

3300 وحدة من P1 و 3200 من P2 بهامش على سعر التكلفة بـ 20% و 18% لـ P1 و P2 على التوالي.

1. الإنتاج واستهلاك المادة الأولية:

* من أجل إنتاج 3500 وحدة من P1 استعملت 2100 كلغ من M1 و3000 كلغ من M2 .
* ومن أجل إنتاج 4000 وحدة من P2 استعملت 2300 كلغ من M1 و5000 كلغ من M2.

1. الأعباء المباشرة:

650 ساعة يد عمل للمنتج P1 بسعر 30 دج للساعة الواحدة.

900 ساعة يد عمل للمنتج P2 28 دج للساعة الواحدة.

مصاريف على المشتريات بلغت 5% من ثمن الشراء للمادتين.

1. الأعباء غير المباشرة: تظهر حسب الجدول التالي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **تموين** | **انتاج** | **توزيع** |
| **مجموع التوزيع الاولي** | **34000** | **51300** | **28200** |
| **نوع وحدة القياس** | **كلغ مواد مشتراة** | **وحدات منتجة** | **وحدات مباعة** |
| **تكلفة الوحدة** |  |  |  |

العمل المطلوب:

1. إتمام جدول توزيع الأعباء غير المباشرة .
2. حساب التكاليف وسعر التكلفة .
3. حساب النتيجة التحليلية الصافية .

**تمرين 2:**

مؤسسة "y" تنتج وتبيع ثلاثة أنواع من المنتجات P  ،B ، C . ولسنة 2000 أعدت الجدول التالي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المنتجات**  **البيان** | **P** | **B** | **C** |
| **رقم الأعمال الصافي**  **التكاليف المتغيرة :**  **ـ مواد أولية**  **ـ أعباء أخرى**  **ـ التكاليف الثابتة** | **619000**  **308800**  **123850**  **124000** | **775000**  **386000**  **171000**  **136000** | **571500**  **293500**  **220000**  **105000** |

1. أحسب نتيجة هذه المؤسسة لهذه السنة إجماليا ولكل منتج حسب الهوامش المختلفة على التكاليف.
2. حدد رقم أعمال نقطة الصفر لهذه المؤسسة جبريا وبيانيا.
3. أحسب المدة الزمنية لتحقيق نقطة الصفر.

بالتوفيق

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

UNIVERSITE DE BATNA

FACULTE DE TECHNOLOGIE

DEPARTEMENT D’ELECTROTCHNIQUE

FILIERE/ ELT(LICENCE)

**CONTROLE DU MODULE : Gestion de L’entreprise**

**تمرين01:**

تنتج مؤسسة "x " نوعين من المنتوجات p1 و p2 بمادتين أوليتين M1 و M2 ومن كشوفاتها المحاسبية تحصلنا على المعلومات التالية المتعلقة بنشاط شهر مارس لسنة 1988:

1. مشتريات المادة الأولية :

4480 كلغ من المادة M1 بـ 45 دج لكلغ، 8400 كلغ من المادةM2 بـ 55 دج لكلغ .

1. الإنتاج المباع :

3300 وحدة من P1 و 3200 من P2 بهامش على سعر التكلفة بـ 20% و 18% لـ P1 و P2 على التوالي.

1. الإنتاج واستهلاك المادة الأولية:

* من أجل إنتاج 3500 وحدة من P1 استعملت 2100 كلغ من M1 و3000 كلغ من M2 .
* ومن أجل إنتاج 4000 وحدة من P2 استعملت 2300 كلغ من M1 و5000 كلغ من M2.

1. الأعباء المباشرة:

650 ساعة يد عمل للمنتج P1 بسعر 30 دج للساعة الواحدة.

900 ساعة يد عمل للمنتج P2 28 دج للساعة الواحدة.

مصاريف على المشتريات بلغت 5% من ثمن الشراء للمادتين.

1. الأعباء غير المباشرة: تظهر حسب الجدول التالي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **تموين** | **انتاج** | **توزيع** |
| **مجموع التوزيع الاولي** | **34000** | **51300** | **28200** |
| **نوع وحدة القياس** | **كلغ مواد مشتراة** | **وحدات منتجة** | **وحدات مباعة** |
| **تكلفة الوحدة** |  |  |  |

العمل المطلوب:

1. إتمام جدول توزيع الأعباء غير المباشرة .
2. حساب التكاليف وسعر التكلفة .
3. حساب النتيجة التحليلية الصافية .

**تمرين 2:**

مؤسسة "y" تنتج وتبيع ثلاثة أنواع من المنتجات P  ،B ، C . ولسنة 2000 أعدت الجدول التالي:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **المنتجات**  **البيان** | **P** | **B** | **C** |
| **رقم الأعمال الصافي**  **التكاليف المتغيرة :**  **ـ مواد أولية**  **ـ أعباء أخرى**  **ـ التكاليف الثابتة** | **619000**  **308800**  **123850**  **124000** | **775000**  **386000**  **171000**  **136000** | **571500**  **293500**  **220000**  **105000** |

1. أحسب نتيجة هذه المؤسسة لهذه السنة إجماليا ولكل منتج حسب الهوامش المختلفة على التكاليف.
2. حدد رقم أعمال نقطة الصفر لهذه المؤسسة جبريا وبيانيا.
3. أحسب المدة الزمنية لتحقيق نقطة الصفر.

بالتوفيق