

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع، فهي مصدر مداخيل الأفراد والدولة. فسوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض مفاهيم المؤسسة الاقتصادية وكذا مختلف تصنيفاتها و وظائفها. **المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية تعريف :** تعددت تعريف المؤسسة الاقتصادية وهذا تماشياً مع التطور الاقتصادي الذي شهدته الساحة الاقتصادية، تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بفرض التسويق. <sup>1</sup> تعرف على أنها وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية، المادية، المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي بفرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط. <sup>2</sup> تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيه القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة. ومما سبق يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بمزج عوامل الإنتاج المختلفة بغية تحقيق الأهداف المسطرة لضمان البقاء والاستمرارية من جهة ونمو الدخل الوطني من جهة أخرى. **المطلب الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية** تتنوع الوظائف لتغطي مختلف جوانب العمل، بدءاً من الإدارة وحتى التسويق، ولكل وظيفة دور مهم يساهم في نجاح المؤسسة تتنوع الوظائف لتغطي مختلف جوانب العمل، بدءاً من الإدارة وحتى التسويق، ولكل وظيفة دور مهم يساهم في نجاح المؤسسة. تعريف الوظيفة الإدارية : هي مجموعة من المهام التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الموارد البشرية والمالية والمادية داخل المؤسسة. تهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال وضع الأهداف، توزيع المهام، قيادة الموظفين، ومتابعة الأداء وتصحيح الأخطاء لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق النتائج المرجوة. **1.1.1. تعريف وظيفة التموين :** التموين عبارة عن مجموعة من المهام التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج ومخططات المؤسسة . ويمكن تقسيم وظيفة التموين إلى فرعين: <sup>3</sup> تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها. <sup>4</sup> تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة. <sup>5</sup> ترتيب وحفظ المواد والسلع. <sup>6</sup> متابعة حركة المخزونات. <sup>7</sup> القيام بوضع قائمة لمختلف المخزونات في كل قسم من يتمكن من التعرف السريع عليها. **2. وظيفة الموارد البشرية : 1.** تعريف وظيفة الموارد البشرية: تعرف أنها دراسة أساسية، المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وخلق روح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقتها الإنتاجية. **2.** مهام وظيفة الموارد البشرية: أ. المهام الوظيفية : تقوم بها الجهات الداخلية المختصة، يقوم نشاطها بإعداد المعلومات ودراساتها والقيام بتحليلات المختلفة المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة. ب. المهام التنفيذية : تتمثل في: <sup>8</sup> العمل على اكتشاف القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه. <sup>9</sup> القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض والرفع من مستواهم المعرفي. <sup>10</sup> توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أحسن إنتاج. <sup>11</sup> توفير الرعاية الضرورية والخدمات المالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق <sup>12</sup> تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية. يقصد بها مجموعة المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الأموال ومصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي بعد تحديد احتياجاتها المالية، من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وبرامج تمويلها، وبعد ذلك يتم اتخاذ القرار باختبار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها. تعتبر نواة النشاط الاقتصادي في المؤسسة، ويمكن القول بأنها عملية استهلاكية يتم فيها استخدام عوامل الإنتاج المختلفة لها، إن هذه الوظيفة تسهر على التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف. **5.** وظيفة التسويق : تعد من الوظائف الأساسية والمهمة في المؤسسة، فالتسويق هو عبارة عن عملية البحث واكتشاف حالات ورغبات المستهلكين والعدل على ترجمتها إلى المواصفات الخاصة بالسلع والخدمات والقيام بأنشطة اللازمة لكي تكون في متناول أكبر عدد من المستهلكين وتمكنهم من الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ووظيفة البحث والتطوير : هي العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحسين منتجاتها أو خدماتها الحالية وابتكار منتجات جديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي. تهدف إلى تعزيز الابتكار، تحسين الجودة، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. تشمل هذه الوظيفة دراسة اتجاهات السوق، تجربة الأفكار الجديدة، وتطوير حلول تقنية لتحسين الأداء والنمو المستدام. الوظيفة اللوجستية : هي إدارة وتنظيم حركة وتخزين البضائع والمواد من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك بأعلى كفاءة وبتكلفة مناسبة. تشمل هذه الوظيفة تخطيط وتنسيق عمليات الشحن، التوزيع، التخزين، وإدارة المخزون. الهدف الرئيسي منها هو ضمان توفر المنتجات في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، مع تقليل التكاليف وتعزيز سلاسة العمليات في سلسلة التوريد. الوظيفة القانونية : هي إدارة جميع الشؤون القانونية

المؤسسة لضمان الامتثال للقوانين واللوائح، وحماية حقوق المؤسسة. تشمل هذه الوظيفة تقديم المشورة القانونية في مسائل العقود، النزاعات، والامتثال التنظيمي، وكذلك إدارة القضايا القانونية والدعاوى القضائية. تهدف إلى تقليل المخاطر القانونية وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بطريقة قانونية وصحيحة. وظيفة العلاقات العامة والاتصالات : تدير تواصل المؤسسة مع جمهورها لتحسين صورتها وتعزيز سمعتها. تشمل بناء علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام والعملاء، وإدارة المحتوى الإعلامي، وتنظيم الفعاليات، وتطوير استراتيجيات للتواصل الفعال عبر قنوات متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية.

المطلب الثالث : أهداف وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية أهداف المؤسسة الاقتصادية تتضمن تحقيق الربحية، تعزيز النمو والاستدامة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تلبية احتياجات العملاء، والابتكار لزيادة القدرة التنافسية. تسعى المؤسسة أيضاً إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، بناء علاقات إيجابية مع الشركاء، وتحقيق التنمية المستدامة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. وتتمثل فيما يلي : ١ تحقيق الربح واستمرار المؤسسة في الوجود يرتبط بأرباح المحققة التي تساهم في رفع رأس مال. ٢ تحقيق متطلبات المجتمع. ٣ تكلفة الإنتاج باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها من خلال التخطيط. ٤ ضمان مستوى مقبول من الأجور. ٥ تحسين مستوى معيشة العمال. ٦ إقامة أنماط استهلاكية معينة. ٧ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال. ٨ توفير وسائل العمال. ٩ تدريب العمال المبتدئين. ١٠ تخصيص أوقات الرياضة. ١١ البحث والتنمية من خلال تخصيص مبالغ قد تزداد أهميته لتصل إلى نسب عالية من الأرباح. ١٢ عدم مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي. الشكل رقم (01) :

تصنيفات المؤسسة الاقتصادية : 1. حسب المعيار الاقتصادي : ٢ حسب طبيعة النشاط : ٣ المؤسسات الصناعية : هي الشركات أو الكيانات الاقتصادية التي تعمل في قطاع الإنتاج والتصنيع. تقوم بتحويل المواد الخام أو الموارد الطبيعية إلى منتجات مصنعة أو نصف مصنعة باستخدام عمليات صناعية تشمل الآلات، التكنولوجيا، واليد العاملة. - الصناعات الثقيلة (كالحديد والصلب) - الصناعات الخفيفة (كالمنسوجات) - والصناعات التحويلية (كالأغذية والإلكترونيات) ٣ المؤسسات الفلاحية : هي الكيانات الاقتصادية التي تعمل في قطاع الزراعة والإنتاج الزراعي. تشمل هذه المؤسسات الأنشطة المتعلقة بزراعة المحاصيل، تربية الحيوانات، وإنتاج المواد الغذائية مثل الحبوب، الفواكه، الخضروات، الألبان، واللحوم. تهدف المؤسسات الفلاحية إلى توفير المنتجات الغذائية والمواد الخام للصناعات الزراعية، مع التركيز على استدامة الإنتاج وتحسين جودة المحاصيل والمنتجات الزراعية. قد تشمل هذه المؤسسات مزارع صغيرة أو كبيرة، وتلعب دوراً مهماً في دعم الاقتصاد الريفي وضمان الأمن الغذائي، ٣ المؤسسات الخدمية : هي الكيانات الاقتصادية التي تقدم خدمات بدلاً من إنتاج السلع المادية. تشمل هذه المؤسسات مجموعة واسعة من القطاعات التي تقدم خدمات مباشرة للمستهلكين أو للشركات الأخرى. الخدمات المالية : البنوك، شركات التأمين، المؤسسات الاستثمارية. خدمات التعليم : المدارس، الجامعات، المعاهد التدريبية. الخدمات الصحية : المستشفيات، العيادات، مراكز الرعاية الصحية. خدمات النقل : شركات الطيران، النقل البري، والشحن. الخدمات السياحية : الفنادق، وكالات السفر. تتميز المؤسسات الخدمية بأن منتجاتها غير ملموسة وغالباً ما يعتمد على التفاعل البشري والجودة في تقديم الخدمة، وتهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتوفير الراحة وتحقيق رضاهم. ٣ المؤسسات المصغرة : هي شركات صغيرة الحجم تتميز بموارد محدودة وعدد قليل من الموظفين، وعادة ما تكون مملوكة ومدارة من قبل شخص واحد أو مجموعة صغيرة. تعمل هذه المؤسسات في مختلف القطاعات مثل التجارة، الصناعة، الخدمات، والزراعة. \* خصائص المؤسسات المصغرة : - عدد الموظفين : عادة ما يكون أقل من 10 موظفين. - حجم الإيرادات : إيراداتها محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. - رأس المال : تعتمد على رأس مال صغير نسبياً. - المرونة : تتميز بالقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق. تهدف المؤسسات المصغرة إلى تلبية احتياجات محلية أو متخصصة، وتعتبر محركاً مهماً في تعزيز الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل. ٣ المؤسسات الصغيرة : هي شركات تتميز بحجمها المحدود من حيث عدد الموظفين ورأس المال والإيرادات، وتلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المحلي. تعمل في مختلف القطاعات مثل التجارة، الخدمات، الصناعة، والزراعة، وتدار غالباً من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص. \* خصائص المؤسسات الصغيرة : - عدد الموظفين : عادة ما يكون بين 10 و50 موظفاً. - الإيرادات : تكون إيراداتها محدودة مقارنة بالشركات المتوسطة والكبيرة. - رأس المال : تعتمد على رأس مال صغير إلى متوسط. - الإدارة : تكون الإدارة أكثر مرونة وبسيطة، وغالباً ما تدار مباشرة من قبل المالكين. \* دور المؤسسات الصغيرة : - خلق فرص عمل : تساهم في توفير وظائف محلية. - المرونة : قادرة على التكيف مع تغيرات السوق بسرعة. - التنوع الاقتصادي : تساهم في تنوع القطاعات الاقتصادية في المجتمعات المحلية ٣ المؤسسات المتوسطة : هي شركات تقع بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة

من حيث الحجم وعدد الموظفين والإيرادات. تعمل في مجموعة متنوعة من القطاعات، مثل الصناعة، التجارة، والخدمات، وتميز بهيكل إداري وتنظيمي أكثر تطوراً مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. \*خصائص المؤسسات المتوسطة : - عدد الموظفين : يتراوح عادة بين 50 و250 موظفاً. - الإيرادات : إيراداتها أكبر من المؤسسات الصغيرة لكنها أقل من المؤسسات الكبيرة. - رأس المال : تعتمد على رأس مال متوسط وقد تستفيد من تمويلات بنكية أو استثمارات أكبر. - التنظيم : لديها هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً، مع وجود إدارة منفصلة للموارد البشرية، المالية، والإنتاج. \*دور المؤسسات المتوسطة : - النمو الاقتصادي : تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي وتوسيع قاعدة السوق. - الابتكار : تمتلك القدرة على الابتكار والتوسع، بفضل مواردها المتوسطة. خلق فرص عمل: توفر فرص عمل أكثر استقراراً مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. تعتبر المؤسسات المتوسطة حلقة وصل مهمة بين الشركات الناشئة والمؤسسات الكبرى، وتساهم في تعزيز التوازن الاقتصادي والاستقرار. O المؤسسات الكبيرة : هي شركات ذات حجم كبير من حيث عدد الموظفين، رأس المال، والإيرادات، وتعمل في قطاعات متعددة على المستوى الوطني أو الدولي. تتميز بهياكل إدارية وتنظيمية معقدة وتلعب دوراً رئيسياً في الاقتصاد العالمي. \*خصائص المؤسسات الكبيرة : - عدد الموظفين : عادة ما يتجاوز 250 موظفاً. - الإيرادات : تحقق إيرادات كبيرة وقد تكون مدرجة في الأسواق المالية. - رأس المال: تعتمد على استثمارات ضخمة وتمويلات كبيرة من البنوك أو سوق الأسهم. - التنظيم: لديها هيكل إداري متنوع يشمل إدارة متخصصة في كل قسم، مثل الموارد البشرية، التسويق، والمالية. \*دور المؤسسات الكبيرة : - النمو الاقتصادي: تلعب دوراً مهماً في دفع عجلة الاقتصاد الوطني والدولي. - الابتكار : تستثمر بشكل كبير في البحث والتطوير، مما يساهم في الابتكار التكنولوجي. - التشغيل: توفر فرص عمل كبيرة وتساهم في تحسين مستويات الدخل. المؤسسات الكبيرة غالباً ما تكون متعددة الجنسيات وتؤثر في الأسواق العالمية، وهي قادرة على التكيف مع التغيرات الكبيرة في الاقتصاد والتكنولوجيا. ٤ مؤسسات فردية : هي الشركات التي يمتلكها ويديرها شخص واحد فقط. يُعتبر المالك هو المسؤول الوحيد عن جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك اتخاذ القرارات وتحمل الأرباح أو الخسائر. هذا النوع من المؤسسات يعد الأكثر شيوعاً بين الشركات الصغيرة. \*خصائص المؤسسات الفردية : - الملكية : مملوكة ومدارة من قبل شخص واحد. - المسؤولية : المالك يتحمل المسؤولية الكاملة عن الديون والخسائر. - رأس المال : يعتمد على رأس مال شخصي أو تمويل محدود. - المرونة: تتميز بسرعة اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف مع الظروف. - دور المؤسسات الفردية : - البساطة : تعمل بعمليات إدارية بسيطة وغير معقدة. - التكاليف المنخفضة : تتميز بانخفاض التكاليف التشغيلية والإدارية. - المرونة التشغيلية : تتيح للمالك حرية التحكم الكامل في جميع جوانب العمل. تعد المؤسسات الفردية مثالية لرواد الأعمال الذين يرغبون في بدء نشاط تجاري بسيط دون تعقيدات إدارية كبيرة، لكنها تحمل مخاطرة عالية حيث يتحمل المالك جميع المخاطر المالية. ٥ الشركات: هي كيان قانوني مستقل يُنشأ من قبل فرد أو مجموعة لتحقيق أهداف تجارية، ويعمل على إنتاج أو بيع سلع وخدمات بهدف تحقيق الربح. تتميز الشركة بقدرتها على التعاقد وامتلاك الأصول، شركة أفراد: هي نوع من الشركات تتألف من شخصين أو أكثر يتشاركون في إدارة الأعمال وتقاسم الأرباح والخسائر. تدار عادةً بواسطة الشركاء بشكل مباشر، ويمكن أن تكون المسؤولية مشتركة أو محدودة بناءً على نوع الشراكة. جميع الشركاء يتشاركون المسؤولية الكاملة عن الديون والالتزامات. يتساوى الشركاء في إدارة الشركة. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش. ذ.م). الشركاء يتحملون المسؤولية بقدر استثماراتهم فقط. تتميز بمرونة إدارية وحماية قانونية أكبر للأفراد. - الملكية: مملوكة من قبل شخصين أو أكثر. - الإدارة: تدار بشكل مباشر من قبل الشركاء. - المسؤولية: يمكن أن تكون مشتركة (تضامنية) أو محدودة. - تقاسم الأرباح والخسائر: يتم توزيعها بين الشركاء بناءً على نسبة مساهمتهم أو حسب اتفاقهم - شركة الأموال هي نوع من الشركات التي يعتمد رأس مالها بشكل أساسي على مساهمات المالكين أو المستثمرين، وتكون المسؤولية القانونية للمساهمين فيها محدودة بقدر مساهماتهم في رأس المال. تركز هذه الشركات على جمع رأس المال الكبير لتحقيق مشاريع تجارية أو صناعية ضخمة. رأس مالها مقسم إلى أسهم تُطرح للجمهور وتُداول في البورصة. المساهمون مسؤولون فقط بقدر أسهمهم في الشركة. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش. ذ.م). رأس المال مقسم إلى حصص، ولكن لا يتم تداولها في البورصة. المسؤولية محدودة بمقدار الحصة التي يمتلكها كل شريك. - الملكية: تتكون من مجموعة مساهمين أو مستثمرين. - الإدارة: تُدار من قبل مجلس إدارة أو فريق تنفيذي يتم تعيينه من قبل المساهمين. - المسؤولية: المساهمون مسؤولون فقط بقدر مساهماتهم في رأس المال. - جمع رأس المال: يمكنها جمع رأس مال ضخم من خلال بيع الأسهم أو الحصة. - المسؤولية المحدودة: يقتصر خطر الخسارة على المبلغ المستثمر فقط. - القدرة على جمع رأس المال: إمكانية جمع رأس مال كبير من خلال بيع الأسهم أو الحصة. - استثمارية

العمل: استمرار الشركة حتى في حال تغيير المساهمين أو وفاة أحدهم. 3. حسب معيار رأس المال: ٤ المؤسسة العمومية : هي كيان اقتصادي أو إداري مملوك ومدار من قبل الدولة أو الحكومة، وتكون مهمتها تقديم خدمات عامة أو تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة. تختلف عن المؤسسات الخاصة في أن هدفها الرئيسي ليس تحقيق الربح، بل تقديم خدمات تخدم المجتمع أو تحقيق التنمية. الملكية: مملوكة بالكامل أو بشكل رئيسي من قبل الدولة. - الإدارة: تُدار من قبل الحكومة أو هيئات معينة تحت إشراف الدولة. - الأهداف: تقديم خدمات عامة مثل التعليم، الصحة، النقل، الطاقة، والمياه، أو دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. - التمويل: يعتمد تمويلها عادة على الميزانية الحكومية، إضافة إلى العائدات التي تحققها من خدماتها. - الخدمات العامة: مثل شركات الكهرباء والماء والغاز. - المؤسسات التعليمية: الجامعات والمدارس الحكومية. - النقل: شركات النقل العمومي، ٤ المؤسسة الخاصة هي كيان اقتصادي يملكه ويديره أفراد أو مجموعة من الأشخاص بهدف تحقيق الربح. تختلف المؤسسات الخاصة عن المؤسسات العمومية في أن ملكيتها تكون في أيدي القطاع الخاص وليس الدولة، وتعمل في مختلف المجالات مثل التجارة، الصناعة، الخدمات، والزراعة. - الملكية: مملوكة من قبل فرد أو مجموعة من الشركاء أو المستثمرين. - الإدارة: تُدار من قبل المالكين أو مديرين تعينهم الإدارة، ويكون لديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات مقارنة بالمؤسسات العمومية. - الهدف: هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح وتنمية رأس المال. - التمويل: تعتمد على رأس المال الخاص أو الاستثمارات الخارجية والتمويل البنكي. - الشركات الفردية: مملوكة ومدارة من قبل فرد واحد. - الشركات ذات المسؤولية المحدودة: مملوكة من قبل مجموعة صغيرة من الأشخاص، وتكون مسؤوليتهم محدودة بقدر استثماراتهم. - الشركات المساهمة: تمتلك أسهم تُطرح للتداول في الأسواق المالية، ويمكن أن يمتلكها عدد كبير من المساهمين. أمثلة على المؤسسات الخاصة : • المتاجر الصغيرة والمصانع. • الشركات الكبرى مثل الشركات التكنولوجية أو الصناعية التي يديرها القطاع الخاص. ٤ المؤسسة المختلطة هي كيان اقتصادي يملكه ويديره كل من القطاعين العام والخاص. تجمع بين العناصر الحكومية والتجارية، وتهدف إلى الاستفادة من مزايا كلا القطاعين لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية. - الملكية: تمتلكها وتديرها كل من الحكومة والقطاع الخاص. قد تكون الملكية مقسمة بين الحكومة والمستثمرين الخواص. - الإدارة: تُدار وفقاً لنظام يتضمن مشاركة بين ممثلين حكوميين ومستثمرين خواص. - الأهداف: تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية مثل الربحية والتنمية، وأهداف اجتماعية مثل توفير الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة. - التمويل: تعتمد على تمويل من القطاعين العام والخاص، وقد تستفيد من الدعم الحكومي والتمويل الخاص. - شركات البترول: التي قد تكون مملوكة جزئياً من قبل الدولة وجزئياً من قبل شركات نفطية خاصة. - شركات النقل: التي قد تكون مملوكة جزئياً من قبل الحكومات وتديرها شركات خاصة. - مؤسسات الخدمات العامة: مثل الماء والكهرباء التي قد تكون مملوكة بشكل مشترك المبحث الثاني : مفاهيم حول التسيير لتسيير هو عملية إدارة وتوجيه الموارد الاقتصادية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. يشمل التسيير الاقتصادي تخطيط استراتيجيات النمو، تنظيم الموارد المالية والبشرية، وتوجيه العمليات التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية. يتضمن أيضاً مراقبة الأداء، تحليل النتائج، واتخاذ القرارات التصحيحية لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. الهدف من التسيير الاقتصادي هو تحقيق الربحية المستدامة، تعزيز النمو، والتكيف مع التغيرات في السوق. يتطلب التسيير الاقتصادي مهارات في التحليل المالي، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة. المطلب الأول : تعريف التسيير تعريف : تتعدد تعاريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين والممارسين ويرجع هذا الاهتمام بالتسيير الى كونه أكثر أهمية للأنشطة وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك التعاريف ما يلي: ب. هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة. ت. هو المعرفة الصحيحة لما يريد ان يقوم به الافراد ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف، او هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد السياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على اعمال التنفيذ. ث. التسيير هو عملية تحديد الأهداف والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف الموجودة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة. المطلب الثاني : أنواع التسيير وخصائصه يتميز بالتعددية اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير، ان فعالية كل الاعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج العادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع او بمقياس الميزانية الاجتماعية. وباختصار نستطيع ان نقول ان التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة

وهذا بأقصى فعالية ممكنة. ان التسيير العادي يسمح للمؤسسة ان تحقق أهدافها والتسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا ان هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، البحث، التنمية، جذب الزبائن، التنظيم . الخ. وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات الى نتائج، ان كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق وهذا ما يؤدي الى ضعف في المسؤولية. تتعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي: O التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق التسيير الفعال للمؤسسة الا إذا كان هناك عمل جماعي بين المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما وبين رغبتهم وطموحاتهم الشخصية . O التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة اهداف المسطرة والتنسيق فيها فهو وسيلة وليس غاية كما انه يعمل في ظل المتغيرات والعوامل محيطة به فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي ان يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات. O التسيير له صفة تنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق الابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ او الركون الى الصدفة. O التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى الى اشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها واطلاعها بمسؤوليتها تجاه المجتمع. O التسيير نشاط انساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى الى تحقيق اهداف المؤسسة من خلال إنجازها المهام الوظائف والأدوار في ظل القواعد والعرف. O المطلب الثالث : أهمية التسيير وأهدافه يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة في المؤسسة. فهو المسؤول عن متابعة انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، O التسيير هو الأداة الأساسية في العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الافراد لتحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخدامات بديلة وازالة الغموض في المحيط. O التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق الا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج التطور التكنولوجية حدة المنافسة. O التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة. O التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية. O التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة الى التلوث. تتضح اهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الامكانيات المتاحة للمؤسسة وتمثل الأهداف التسيير فيما يلي: ④ يتمثل ضعف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف انتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدءا من الموارد المتاحة للمؤسسة. ④ يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة حيث يتم الاستغلال الموارد المتاحة بالكامل دون ضياع او إسراف. ④ يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفعالية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة. ④ تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير. تعرف الكفاءة على انها الوصول الى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وقل تكلفة مادية وقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن و" المقصود بالفاعلية انها الوصول الي أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة ". ④ فالتسيير يسعى الي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية. حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينما الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس المجال. O المبحث الثالث : مفاهيم حول الخزينة تعتبر الخزينة عنصراً أساسياً في إدارة الموارد المالية وضمان استدامتها، سواء في المؤسسات الخاصة أو الجهات الحكومية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. O المطلب الأول : أساسيات حول الخزينة 1. تعريف : تعرف الخزينة حسب المحلل المالي على انها "الفرق بين الموارد المستعملة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة، كما نستطيع تعريفها على انها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها. حيث تتمثل أصول الخزينة في "المتاحات؛ حساب جاري بنكي؛ حساب جاري بريدي؛ صندوق؛ حساب لدى الغير . " اما الخصوم الخزينة فتتمثل في "السلفيات المصرفية، السحب على المكشوف، تسهيلات الخزينة، قروض موسمية". تعني خزينة المؤسسة : قدرة الأصول المتداولة «المخزونات، القيم القابلة للتحقيق، القيم الجاهزة" على مواجهة استحقاقية الديون القصيرة الاجل. من خلال هذا التعريف ندرك ان المؤسسة ملزمة بتوفير جزء من الأموال في شكل سيولة لتغطية الاحتياجات كالديون التي حان وقت سدادها

فهو يتطرق الى مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في المدى القصير وهذا الامر يهم بالدرجة الأولى البنك الذي يكون امام قرار الإقراض او الامتناع عن الإقراض كما انه يتضمن الثقة لدى الغير . تتمثل الخزينة في التدفقات الداخلة في الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (زبائن بنوك، الخ) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، الضرائب، تسديد الديون، الاستثمارات، الخ). وبناء على المفاهيم المختلفة للخزينة السابقة الذكر يمكن تقديم مفهوم شامل للخزينة وأكثر اتساعا بحيث نقول ان الخزينة تحتوي على مجمل موارد المؤسسة ومجمل ديونها، في حين بعض المفاهيم اقتصرت على الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل. 2. مكونات الخزينة : يمكننا تحديد مكونات الخزينة وذلك من خلال مكونات الميزانية المالية كالتالي: 1. عناصر الأصول : وتضم: ٤ خصم الأوراق التجارية : تستعمل المؤسسة هذا النوع من اجل تدعيم خزنتها بالأموال. اين تلجا للبنك الذي تتعامل معه او البنك الذي تتعامل معه او البنك الذي يتعامل معه الزبون لخصمها. وبذلك تحصل المؤسسة على قيمة الورقة التجارية مع اقتطاع عمولة البنك مقابل الخدمة التي قدمها هذا الأخير. ٤ الخصم غير المباشر: يمكن اعتبار الخصم بمثابة وسيلة لتمويل مشتريات الزبون نقدا؛ اين يمكن للبنك الذي تتعامل معه المؤسسة ان تخصم الورقة التجارية (يحل محل المؤسسة التي تباع لزبونها) في حين يتحملها الزبون. ٤ سندات الخزينة : تقوم المؤسسة بشراء سندات من البنوك التي تطرحها الاكتتاب على أن هذه السندات تسدد قبل تاريخ الاستحقاق، وعند حلول موعد استحقاقها فإن البنك يسدد قيمة السند وفائدته. ٤ حسابات جارية : هي كل الأموال الجاهزة التي تكون تحت تصرف المؤسسة في أي وقت. ٤ ودائع الآجال : تقوم المؤسسة بتوظيف أموالها الزائدة بفتح حسابات بنكية لأجل، وهذه الآجال تكون متغيرة حسب احتياجات الخزينة التي تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر وفي حالة ما إذا احتاجت المؤسسة إلى سيولة نقدية قبل انقضاء المدة القانونية فإن البنك يمنحها قرض خزينة أي ما يسمى بـ (2). (crédit par caisse). عناصر الخصوم : وتضم: ٤ السحب على المكشوف : وتمثل جميع السلفيات والحسابات على الكشوف من البنوك والقروض المصرفية أو من الغير، وهذا النوع من القروض يسمح لحساب المؤسسة من أن يبقى مدينا (الحصول على أموال من حسابات دون مؤونة). ونظرا للمخاطر الناجمة عن هذه العملية تلجأ أغلبية البنوك لدراسة حالة المؤسسة والضمانات المقدمة لها في شكل أوراق مالية مقابل هذا القرض. ٤ تسهيلات الخزينة : هي عبارة عن تلك المساعدات التي يمنحها البنك للمؤسسة، على أن يسترجعها في آجال محددة مع اقتطاع عمولته. ٤ سلفيات مصرفية : من خلال الاتفاق بين المؤسسة والبنك يمكن لهذا الأخير أن يسمح لها بسحب أموال حتى ولو لم يكن لها أموال جاهزة في البنك. المطلوب الثاني : أهمية الخزينة ودورها 1. أهمية الخزينة : تحتل الخزينة مكانة هامة في المؤسسة باعتبارها النواة المركزية للتسيير المالي فهي تعتبر وسيلة فعالة لمراقبة وتسيير التدفقات وكذا الوضعية المالية للمؤسسة. خطة الخزينة تهدف إلى معرفة المقبوضات والمدفوعات خلال شهر حسب طبيعتها يعاد النظر حيث أن فيها عدة مرات خلال السنة لأن التنبؤات عادة غير ثابتة فهي : تعتبر وسيلة ذات فائدة كبيرة في التفاوض مع البنك لتحديد سقف الخصومات أو السحب على المكشوف إضافة إلى مفاوضة التمويلات القصيرة الاجل. ٤ تساعد على التنبؤ بخطر عدم السيولة حيث تمكن المؤسسة من تجاوز حالة وجود فوارق في دفع الزبائن ومواجهة طلب تسريع التسديد من طرف الموردين. ٤ تساعد على مراقبة الانحرافات التي تنتج على مستوى أرصدها. ٤ تساعد على خلق اتصالات بين مختلف المصالح في المؤسسة. ٤ تتيح لمسير الخزينة البحث النظامي فيما يخص التنبؤات، كما تسمح أيضا بتقييم منهجي للفرص المتاحة تهدف لتخفيض تكاليف تحقيق التوازن. ٤ تعمل على تدارك التفاوت الزمني الموجود بين تحركات المقبوضات والمدفوعات. وتعتبر نقطة لتلقي التدفقات المالية. 2. دورها في المؤسسة : يكمن دور الخزينة في المؤسسة في تحقيق مجموعة من الوظائف أين سنطرق إلى "نظام تسيير الخزينة" وهذا يعني وجود مجموعة من النشاطات والمهام داخل الوظيفة ومجموعة من العلاقات بين مختلف الوظائف الاخرى، ومن أجل حل إشكالية الخزينة المرتبطة بتحقيق الالتزامات، يجب وضع هذا النظام المحددة مهامه داخليا وخارجيا، فالنشاط الخارجي يرمي إلى تحسين شروط البنك، وكذلك شروط وطرق التسديد للزبائن والممولين. 2.1. التنبؤ بالتدفقات النقدية : المرحلة الاولى هي التنبؤ بالتدفقات " معايير التمويل تعتبر دواء للمؤسسة أو حلول لها، أما السياسة الفعلية تكون في تحديد احتياجاتها مسبقا "يجبر تنوع مهام الخزينة المسيرين على إعداد برامج في مختلف الأبعاد، فمخطط الخزينة على المدى القصير يعتبر مهماً جدا للاختبار العقلاني لإمكانيات التمويل، أما التقديرات على المدى البعيد فتسمح بتحديد مبلغ القروض اللازمة ومفاوضتها مسبقا، تؤدي الخطط قصيرة المدى إلى قرارات الراجعة فيها كخصومات الاوراق التجارية. الشكل رقم (02) : مراحل تسيير حد السيولة والمواد الأساسية للخزينة Sources : la grampt et G cause : méthodes de gestion de la trésorerie, hommes et techniques, paris 1975 ويمكن

تلخيصها من حيث المفهوم في : تحت مسؤولية المدير المالي : - اعداد و تقديم موازنة الخزنة السنوية - متابعة احتياجات رأس المال العامل والمصاريف المالية على المدى القصير. - تركيب مفاوضة ملفات القرض. - مفاوضة الشروط البنكية. - قياس أداء الخزينة. تحت المسؤولية المباشرة للخزينة : - إعداد التقديرات للخزينة على المدى القصير. - قرارات الافتراضات على المدى القصير والقيام بالتحويلات ما بين البنوك. - مفاوضة بعض الشروط البنكية. - مراقبة تسيير الخزينة، تحليل وتخفيض الحسابات. - إعداد كل الوسائل المساعدة في القرار. - مراقبة مصالح الخزينة، العلاقة مع المصالح الأخرى : - له علاقات مع باقي مصالح الادارة المالية. - له عالاقات مع مصالح الاعلام الالي (المعالجات). - إسهام في الاجتماعات المتعلقة بتنظيم مصالح المؤسسة. 3. القرارات المتعلقة بالتمويل والتوظيف : أن تسيير الخزينة في مجموعتها يتمحور في بعد أوسع خاص بالتسيير المالي و "مسير الخزينة يتخذ القرارات الخاصة بالسياسة المالية ، و يقوم في إطار اعماله المحددة بمخطط التمويل، بالبحث في الاستعمال الأمثل للموارد خاصة في منظوره، ان المتغيرات الخاصة بالقرارات المتعلقة باستعمال القرض على مدى القصير او التوظيف قصير المدى للسيولة. إن كل العمليات تكون في نهاية مراحلها قصيرة الاجل، للمؤسسة، وعلى غرار القيود التي هي قرارات مالية بالنسبة له، - مفاوضة القروض قصيرة الاجل والشروط المتعلقة بالعمليات البنكية. - أخذ قرارات التمويل والتوظيف. ولكن قبل أي قرار يمكنه التدخل من أجل تغيير خصائص العمليات للتأثير الايجابي على الرصيد المقدر وامكانياته في التدخل للخزينة في إطار حدود حجم ومصدقية التقديرات. 4. تنظيم و مراقبة تسيير الخزينة : يعبر نظام تسيير الخزينة عن التنسيق بين مهام التقدير، التفاوض، اتخاذ القرارات. الخ، وبغية العمل العقلاني لهذا النظام، يجب أن يكون توازن بين مستويات التقنيات المستعملة، فمن غير العقلاني التدخل في الخزينة من اجل تقليص مدة تسديد الموردين او إبقاء صكوك أخرى ، وضع نظام تسيير الخزينة دون نظام مراقبة فهذا الأخير يساعد في تحسين الأداء و الأدوات المستعملة و من خلال الجدول. التلخيص تحدد أهم الاعمال التي تقوم بها الوظيفة ومدى تنظيمها وحسن تسييرها لتسهيل المراقبة. المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تسيير الخزينة - المبيعات: دخل من بيع المنتجات أو الخدمات. تذبذب الإيرادات يمكن أن يؤثر على قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها المالية. - استثمارات: عائدات من استثمارات الأسهم، السندات، أو الأصول الأخرى. تحتاج الخزينة إلى متابعة هذه العائدات لضمان تحقيقها للأهداف المالية. - القروض: الأموال المستلمة من القروض أو التمويل. يجب إدارة توقيت السداد وفوائد القروض بعناية للحفاظ على السيولة. - التشغيل: تكاليف التشغيل اليومية مثل الرواتب، الإيجارات، وتكاليف المواد الخام. إدارة النفقات التشغيلية ضرورية للحفاظ على التوازن بين الإيرادات والنفقات. - الاستثمار الرأسمالي: المصاريف على الأصول الثابتة مثل الآلات والمعدات. تتطلب هذه النفقات تخطيطاً دقيقاً للتأكد من تحقيق عائدات طويلة الأجل. - أسعار الفائدة: تؤثر على تكلفة التمويل. الأسعار المرتفعة تزيد من تكلفة الاقتراض، مما يمكن أن يؤثر على السيولة. - فترات السداد: المواعيد النهائية لسداد القروض تؤثر على التدفقات النقدية. يجب تخطيط السداد بشكل يتناسب مع التدفقات النقدية المتوقعة. - شروط السندات: تشمل أسعار الفائدة على السندات وفترات الاستحقاق. إصدار السندات يمكن أن يزود المؤسسة برأس المال اللازم لمشاريع كبيرة، لكن يتطلب سداد الفوائد. - تأثير الديون: الديون الجديدة يمكن أن تؤثر على التصنيف الائتماني للمؤسسة وتكلفة التمويل المستقبلية. - أسعار الصرف: تقلبات أسعار الصرف تؤثر على قيمة الأصول والالتزامات بالعملة الأجنبية. يمكن استخدام أدوات التحوط مثل العقود الآجلة أو الخيارات لحماية نفسها من تقلبات الأسعار. - أسعار الفائدة: التغيرات في أسعار الفائدة تؤثر على تكاليف الاقتراض. يمكن استخدام التحوط لمواجهة انخفاض الإيرادات. - قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات المطلوبة. يتطلب التخطيط السليم وإدارة المخاطر لمواجهة انخفاض الإيرادات. - التضخم: زيادة الأسعار تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل وتقليل القدرة الشرائية للأموال. تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات للتكيف مع التضخم. - اختيارات الاستثمار: تتضمن خيارات مثل الأسهم، السندات، أو الأصول الثابتة. ينبغي تقييم العوائد والمخاطر المتعلقة بكل استثمار. - توقيت الاستثمار: توقيت القرارات الاستثمارية يمكن أن يؤثر على العوائد. يحتاج إلى تحليل دقيق للاتجاهات الاقتصادية والتوقعات المستقبلية. - إدارتها بفعالية: يمكن استثمار الأموال الفائضة في أصول قصيرة الأجل ذات عوائد جيدة أو الاحتفاظ بها كاحتياطي نقدي. يجب أن تتماشى الاستراتيجية مع احتياجات السيولة والتوقعات المالية. 5. التخطيط المالي : - إعداد الميزانية: يتطلب إنشاء ميزانية دقيقة استخدام البيانات المالية التاريخية والتوقعات المستقبلية. يساعد في تحديد الفائض أو العجز المالي. - مراقبة الأداء: متابعة الأداء الفعلي مقابل الميزانية يساعد في تحديد التباينات واتخاذ إجراءات تصحيحية. - تحليل التوقعات: التوقعات تساعد في تحديد الاحتياجات المستقبلية للسيولة والتخطيط لنفقات غير متوقعة. تتطلب

تحديثات منتظمة بناءً على التغييرات في الأسواق والأداء المالي. 6. الظروف الاقتصادية : - ارتفاع الأسعار: يؤدي إلى زيادة تكاليف التشغيل. - تحتاج الخزينة إلى استراتيجيات مثل مراجعة الأسعار وتعديل الميزانية للتعامل مع التأثيرات التضخمية. - انخفاض الإيرادات: يؤثر الركود على قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات المتوقعة. يجب وضع استراتيجيات لتقليل النفقات وتعزيز الإيرادات في أوقات الركود. تسهم هذه العوامل في تشكيل استراتيجيات إدارة الخزينة وضمان استدامة العمليات المالية للمؤسسة،