

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة

السنة الثانية ل.م.د.

أستاذة المقياس : د.فاندي سهيلة

## المؤسسة كخلية اجتماعية

### 1- مفهوم المؤسسة كخلية اجتماعية:

- 1 \_ المؤسسة هي مجموعة اجتماعية تجمع بين الأشخاص الذين يبحثون في نهاية الامر عن تحقيق نفس الأهداف ومنهم على الخصوص المالكين والمستخدمين المقرضين إضافة الى الموردين والزبائن وحتى الدولة
- 2 \_ E.TRUST يعرف المؤسسة على أنها عبارة عن نظام سوسيو تقني بمعنى أن تنظيم المؤسسة يرتبط من جهة بالأمور التقنية ومن جهة أخرى بالأمور الاجتماعية مما يسمح بفهم بشكل جيد للعمال وتسيير المؤسسة التي تمثل نظام معقد,
- 3 \_ M . Truchu المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر المادية والبشرية للنشاط الاقتصادي

### 2- الارتباط بين المؤسسة والمجتمع:

يكمن الارتباط بين المؤسسة والمجتمع على اعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يهدف إلى تحقيق الربح وتعظيمه داخل بيئة اجتماعية تسمى المجتمع مع العلم أن المؤسسة قد عرفت منذ نشأتها الأولى تطورات داخلية كبيرة ارتبطت في مجملها بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها سواء لما توفره هذه الأخيرة من مدخلات بشرية او توجيهات منظوماتية.

### 3 - دور العنصر البشري في المؤسسة:

عن أهمية العنصر البشري في تزايد مستمر فبعدما كانت نظرة المنظمات له تقتصر على أنه أصول قابلة للاستهلاك على المدى القصير تحولت الى اعتقاد راسخ بأن فعالية ونتاجية وربحية المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات لن تتحقق إلا من خلال تأسيس وإدارة موارد بشرية فعالة.

وحسب أحد المسريين الأمريكيين في احدى كبرى المؤسسات أن الفارق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة تكمن في العنصر البشري (من خلال نشاطه وقدراته الفعالة) أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تعلم أو تنقل.

هناك أسباب كثيرة تفسر التغيير الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة بالمنظمات المعاصرة الى تسيير الموارد البشرية والاهتمام به كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من الفروع وتمثل هذه الأسباب في:

ـ التطور والتوسع الصناعي

ـ ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة؛

ـ ارتفاع تكلفة العنصر الإنساني

ـ ارتفاع نطاق التحكم الحكومي في علاقات العمل؛

ـ زيادة أهمية النقابات العمالية

## 1 \_ أهمية دراسة المؤسسة للمجتمع:

السؤال الذي يطرح نفسه هو: فيما تكمن أهمية دراسة المؤسسة للمجتمع؟ ومنه يمكن القول أن دراسة المؤسسة للمجتمع يعبر حيويًا وذلك للأسباب التالية:

ـ لا تعيش المؤسسة بمعزل عن العالم الخارجي فهي تنمو في وسط مملوء بالعناصر التي تتفاعل معها مثل الأسواق والإدارات والمؤسسات الأخرى؛

ـ تطور الأسواق وارتفاع الأذواق؛

ـ استعمال المؤسسة لموارد المحيط المختلفة؛

ـ تأثير أفراد المؤسسة من عمال ومسيرين بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة به.

## 2 \_ دور المؤسسة من الناحية الاجتماعية:

للمؤسسة دورا فعالا التي من خلالها يمكنها التأثير على المجتمع بصفة عامة

\_ جذب واستقطاب اليد العاملة

\_ المحافظة قدر الإمكان على الخبرات البشرية

\_ رسكلة الفراد

\_ تحفيز العاملين ومكافئتهم

\_ تحقيق التوازن بين العوامل الداخلية والخارجية

\_ تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن

## 3 \_ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة:

أ \_ ضمان مستوى مقبول من الأجور: الاجر هو الحق المضمون قانونا وشرعا الذي يتقاضه العامل مقابل عمله لكن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الارتفاع والانخفاض سب طبيعة المؤسسة والنظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمال وغيره من العوامل المعقدة وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجور يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

ب \_ تحسين مستوى معيشة العمال: أصبح التطور التكنولوجي يلعب أدوارا مهمة في تغيير أذواق المجتمعات وتحسينها خاصة مع ظهور منتوجات جديدة أصبح العامل اكثر حاجة الى الرفع من تلبية رغباته

ج \_ إقامة أنماط استهلاكية معينة: أصبح التسويق والمزيج التسويقي له تأثير كبير على العادات الاستهلاكية لمختلف الطبقات الاجتماعية وذلك لصالح المؤسسة قبل كل شيء

د \_ الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال: من أجل ضمان الاستقرار والاستمرارية وتحقيق الأهداف ما على المؤسسة إلا أن تدعو الأفراد إلى التماسك والتفاهم خاصة

هـ \_ توفير تأمينات ومرافق للعمال: أصبح التأمين بكل أنواعه ( صحي أو حوادث عمل ) اجباري داخل المؤسسات وذلك لضمان حق العامل وهذا ما سوف يعود بالإيجاب على المؤسسة لان العامل يكون ينشط بكل ثقة وسلام \_ العلاقات الاجتماعية في المؤسسة:

#### أ - العلاقات الداخلية:

- ✓ مستوى الأجور: حتى تكون حركة الأجور فعلية من جهة وإيجابية في تأثيرها على الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، يجب عليها أن تنسجم مع حركة الأسعار من جهة ونتاجية العمل من جهة أخرى
  - ✓ التوظيف: تحاول المؤسسة قدر الإمكان استقطاب مترشحين ذوي كفاءات عالية وتميز كبير وأيضا تكون لديهم القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة
  - ✓ التكوين: اكساب الأفراد معارف ومهارات فنية جديدة تنمي مواهبهم لتمكنهم من الابداع والابتكار في وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية ويكون ذلك إما على المدى الطويل أو القصير .
  - ✓ الترقية: هي نقل الموظفين من وظيفة معينة إلى وظيفة ذات مستوى إداري اعلى، وهي تعتبر حق من حقوق الموظف الذي يخضع لشروط معينة وأهم ما يميزها هي أنها نظام شرع للموظفين لتحقيق أغراض عديدة فهي تحفزهم على الإجادة في عملهم لحصول الإدارة على موظفين ذوي كفاءة.
  - ✓ التحفيز: من خلال الدراسات أثبت أن الموظف عند تقديمه جهده من اجل نشاط معين فإنهم يعملون بكفاءة تعادل 60% أما عن طريق التقنيات التحفيزية الفعالة، يمكن تعديل هذه الإحصائية، وإخراج الطاقة الكامنة التي بداخلهم والمساوية ل 40%.
- ويعرف التحفيز على أنه: مؤثر خارجي على دوافع الفرد يجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب منه.

#### ب - العلاقات الخارجية:

✓ **علاقة المؤسسة مع الزبون:** إرضاء الناس غاية لا تدرك رغم هذه المقولة إلا أن المؤسسة تحاول من خلال نشاطها إرضاء زبائنها وتلبية رغباتهم مع الأخذ بعين الاعتبار أذواقهم مع العلم أن إرضاء الزبون لا يقتصر فقط على كيفية عرض المنتج بل ينبغي أن تراعي أيضا أي شيء يغير نظام تسييرها أو إنتاجها لأنه يؤثر على متطلبات زبائنها

✓ **المؤسسة والسوق العالمية:** المجتمع الخارجي أيضا يعتبر زبونا بالنسبة للمؤسسة المحلية وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تقوم بمجموع الركائز التسويقية (الدراسات من سوق ومستهلك، توزيع وترويج) للتعرف على رغباته واحتياجاته ومن ثم اكتساب صمعة جديدة للمنتج المحلي وضمان تطور العلاقة مع السوق الخارجية مادام أن الهدف في هذه المؤسسة هو إرضاء السوق الخارجية

✓ **علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى:** تختلف العلاقة بين المؤسسات فيمكن أن تكون تكاملية أو تنافسية

**فالتكاملية:** ويكمن في اشباع كل جزء من أجزاء السوق الداخلي والخارجي

**أما التنافسية:** ويكون على مختلف الجهات مثل توفير احسن الظروف للعمل وذلك باستعمال أقل تكاليف الإنتاج بجودة عالية والترويج المستمر لمنتجاتها

#### 4 \_ المشاكل الاجتماعية للمؤسسة:

\_ قلة الإمكانيات المتاحة؛

\_ نقص في الخبراء؛

\_ عدم قدرة المؤسسة على تحقيق جميع الأهداف؛

\_ الصور في البحوث؛

\_ المعوقات الإدارية التقليدية مثل البيروقراطية؛

\_ صعوبة تقويم التكوين المهني؛

— صعوبة المحافظة على الأفراد في جميع الأمكنة للتوظيف.

## 5 \_ التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع:

أ \_ تأثير المجتمع في المؤسسة:

تتأثر المؤسسة في المجتمع من خلال عدة عوامل وهي:

✓ أثر تكوين الانسان: يلعب الانسان الدور الأول في التأثير على المؤسسة فهو الوحيد الذي

يتصرف بمنطق وحكمة؛ ولهذا تسعى المجتمعات على تكوين أفرادها ويمكن لأفراد المجتمع

التأثير في المؤسسة بثلاث طرق وهي:

- بواسطة العامل: والذي يرتبط بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله.

- بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في السوق وإذا كان أفراد المجتمع

يتمتعون بمستوى كاف من الانفتاح والتكوين لا يجدون صعوبة في اقتناء الأشياء التي

يحتاجونها

- بواسطة المسير: المسير هو العضو الأساسي في تنظيم وإدارة المؤسسة لهذا كلما كان ذو

كفاءة ونزاهة عالية فإن المؤسسة ستكون نتائجها جيدة

✓ أثر المواد الأولية: يتوقف نشاط المؤسسة على توفر المواد الأولية كما ونوعا والعنصر البشري

هنا يلعب دوره المهم في توفير هذه المواد مع تسيير مخزوناتها

ب \_ تأثير المؤسسة في المجتمع:

✓ الآثار الاجتماعية:

1. توفير الشغل: توفير مناصب الشغل يسمح بامتصاص البطالة

2. التأثير على الأجور: للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فالمؤسسات تنجح

غالباً في جلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون إلى كسب عيشهم مما

يسبب نزوح السكان أحياناً.

3. تغيير نمط معيشة السكان: ان ظهور المؤسسة في جهة معينة من نفس البلد

يؤدي إلى انفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة

4. التأثير على الاستهلاك: تتبع المؤسسات أساسيات تؤثر على استهلاك المجتمع

كما ونوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة

5. التأثير على البطالة: الزيادة في المؤسسة تمتص البطالة والعكس صحيح

✓ الآثار الاقتصادية:

1. دفع عجلات التعمير: ان ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية بأمكنة تتميز بتأخر

عمراني تعمل على التعمير وذلك بإنشاء سكنات لعمالها واعدادها للطرق والمرافق العامة وقد يؤدي

ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة

2. ظهور منشآت تجارية: ان زيادة عدد السكان في منطقة معينة هي نتيجة ظهور مؤسسات

اقتصادية جديدة



## المؤسسة كوحدة لتوزيع المداخييل

### 1 \_ تعاريف حول القيمة المضافة:

أ \_ تعريفها من الناحية الاقتصادية: هي الثروة الإضافية التي تخلقها المؤسسة باستعمال وسائلها وخدماتها بالإضافة إلى المواد والموارد المالية، أو هي القيمة المالية المضافة الناتجة من عملية الإنتاج وتساوي قيمة المخرجات ناقص قيمة المدخلات

$$\text{القيمة المضافة} = \text{المخرجات} - \text{المدخلات}$$

بصفة أخرى: فالقيمة المضافة تعني الثروة الإضافية المنشأة في المؤسسة باستعمال خدمات الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة.

ب \_ تعريفها من الناحية المحاسبية: تحسب القيمة المضافة بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني وتعتبر اذن عن خلق أو زيادة قيمة إلى السلع أو الخدمات التي تورد من المتعاملين إلى المؤسسة من خلال نشاطها العادي

ج \_ تعريفها من الناحية التجارية: هي حسب المخطط الوطني المحاسبي القيمة المضافة في المؤسسة التجارية تساوي الفرق بين هامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة

د \_ تعريفها من الناحية الصناعية: الفرق بين الإنتاج المباع وإنتاج مخزون وإنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة وأداءات مقدمة وتحويل تكاليف الإنتاج من جهة والحسابات مواد ولوازم مستهلكة وخدمات من جهة أخرى

هـ \_ تعريفها من الناحية المالية: هنا له علاقة بالرسم على القيمة المضافة

### 2 \_ أنواع القيمة المضافة:

أ \_ القيمة المضافة في ظل الاحتكار: تظهر أهمية القيمة المضافة في تحكّمها في الإنتاج ورفع نسبة المبيعات وخفض نسبة التكاليف مما ينعكس بالإيجاب على الموقع التنافسي للمؤسسة؛ إلا أن في حالة احتكار السوق، تقوم المؤسسة بعرض ما تريده من ثنائيات (قيمة/سعر) وبالتالي تحتكر الموقع الذي تريده في سوق

المنافسة وبالتالي تفقد القيمة المضافة مصداقيتها حيث أنها ضرورية في المؤسسة فهي **وسيلة للميزانية والتسيير** من جهة يستعملها المدير المالي أو المسير في مراقبة سيرورة المؤسسة، كما يستعملها العملاء والمتعاملون الاقتصاديون في معرفة الوضعية إذا كانت جيدة أم سيئة مواصلة التعامل معها وتجديد الثقة أم تغيير المتعامل وهي أيضا وسيلة لإظهار الوضعية المالية للمتعاملين الدائنين ( البنوك ) وتحليل القروض

**ب \_ القيمة المضافة في ظل المنافسة:** في هذه الحالة تظهر القيمة المضافة حالة المؤسسة وقدرتها وكفاءتها الفعلية على خلق نتائج وبهذا فهي تعطينا نظرة حقيقية وشاملة على إمكانيات المؤسسة ومدى تحكما وسيطرتها على عملية الإنتاج ومن هنا يصبح الشغل الشاغل للمؤسسة الزيادة في رفع المبيعات وكذا التخفيض في التكاليف

### 3 \_ حساب القيمة المضافة:

نميز بين نوعين من القيمة المضافة الصافية والاجمالية:

✓ **القيمة المضافة الاجمالية:** يحسب هذا النوع من القيمة من أعلى جدول حسابات النتائج بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاكات الوسيطة من جهة ثانية كما يحسب من أسفل جدول النتائج بالفرق بين المصاريف الأخرى والنتيجة قبل الضرائب كما يلي:

$$\text{القيمة المضافة الاجمالية} = (ح/70 + ح/71 + ح/72 + ح/73 + ح/74) - (ح/60 + ح/61 + ح/62) \text{ من أعلى جدول حسابات النتائج}$$

$$\text{القيمة المضافة الاجمالية} = (ح/63 + ح/64 + ح/65 + ح/66 + ح/68) - (ح/75 + ح/76 + ح/68) \text{ النتيجة العادية قبل الضرائب}$$

وفي الأخير فإن العلاقة الأولى لحساب القيمة المضافة (من أعلى جدول حسابات النتائج) تعبر عن كيفية تكوينها، أما العلاقة الثانية لحسابها ( من أسفل الجدول) تعبر عن كيفية توزيعها على عوامل الإنتاج على عوامل الإنتاج حيث يمكن تمثيل العلاقتين لأرقام الحسابات حسب النظام المحاسب المالي

✓ القيمة المضافة الصافية: نلاحظ أن القيمة المضافة الاجمالية حسب العلاقة الثانية تشمل (ح/68) لمخصصات الاهتلاكات والمؤونات حيث نعلم أن هذا الحساب لا يعبر عن مصاريف الاستغلال التي تخرج من المؤسسة مثل المصاريف الأخرى بل هي ايراد لها، لذا فهي تطرح من المصاريف الأخرى وتضاف إلى الإيرادات وعندها تحصل على القيمة المضافة الصافية ذات التعبير الأكثر معنى من القيمة المضافة الاجمالية حيث يمكن حسابها كالآتي:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = (\text{ح/63} + \text{ح/64} + \text{ح/65} + \text{ح/66}) - (\text{ح/75} + \text{ح/76} + \text{ح/78} + \text{ح/68})$$

النتيجة العادية قبل الضرائب

4 \_ خصائص القيمة المضافة:

تتمثل خصائص القيمة المضافة في النقاط التالية:

- ✓ القيمة المضافة مادية: وذلك لأنها تقيس الإنتاج الحقيقي
- ✓ القيمة المضافة حيادية: تقيس الإنتاج الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو مكانتها في الاقتصاد الوطني
- ✓ القيمة المضافة تجميعية: يمكن أن تجمع لعدد من الفروع في نفس المؤسسة أو لعدد من المؤسسات المختلفة
- ✓ القيمة المضافة قياسية: القيمة المضافة تقيس الدخول المتكونة في الإنتاج، أي أن القيم الإضافية الناتجة عن الإنتاج توزع على العوامل التي ساهمت في انتاجها القيمة المضافة والإنتاج: القيمة المضافة المنتجة فهي لاتباع كلها فقد يبقى جزء منها داخل المؤسسة ضمن المخزونات أو الإنتاج لحاجتها الخاصة
- ✓ القيمة المضافة ورقم الاعمال: القيمة المضافة ليست متناسبة مع رقم الأعمال لوجود بعض المصاريف الثابتة ضمن مجموع التكاليف المتعلقة بدورة استغلالها.

5 \_ استخدامات القيمة المضافة: تستخدم القيمة المضافة للتعبير عن كافة تكاليف الجهود المبذولة في الإنتاج أو كافة العائد من هذه الجهود

\_ يتم استخدام القيمة المضافة في المحاسبة الوطنية لعدة أسباب من بينها:

- ❖ انها تبين نوعية المعلومات التي بواسطتها يتم إعداد خطط التنمية
- ❖ انها تدل على مساهمة المؤسسة في الإنتاج الوطني الإجمالي
- ❖ انها تدرس كيفية تحديد وتحسين التسيير الخاص بنشاط المؤسسة

ويمكن التعبير من ناحية المحاسبة الوطنية عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{مجموع القيمة المضافة} = \text{الإنتاج الداخلي الخام}$$

6 \_ أهمية القيمة المضافة:

✓ على مستوى الاقتصاد الجزئي (المشروع): تستعمل في تقدير الأرباح ومردودية المشروع وبالتالي تتمكن من مراقبة المشروع والتمكن من إعادة توجيه استعمال الوسائل والاطلاع على كمية الإنتاج التي سيستوعبها السوق.

من ناحية أخرى يمكن أن تستعمل في قياس قدرة المؤسسة واستيعابها بالإضافة إلى حجم المؤسسة ومقارنتها مع السنوات السابقة والتنبؤ بالسنوات اللاحقة

✓ على مستوى الاقتصاد الكلي (الدولة): فهي تستعمل كوسيلة للاضطلاع على مساهمة كل

مؤسسة في تمويل الإنتاج الوطني وتوضيح إجمالي الاستهلاك الوسط

3 \_ أهداف القيمة المضافة: لكل مؤسسة هدفها الخاص بها حسب نشاطها وحسب امكانياتها

وحسب موقعها التنافسي والاستراتيجي.... وغيرها لكن عند توزيع المداخيل يظهر هدفان رئيسيان

1. الهدف المالي: تعظيم الربح وتقليص التكاليف، توسيع نسبة هامش الربح من أجل تحقيق

التمويل الذاتي لتوسيع الاستثمارات وإعادة هيكلة أجهزتها وهذا من أجل الوصول إلى قوة

تنافسية هائلة خاصة في الاقتصاد الحر

2. الهدف الاجتماعي: أما المؤسسات العامة لا يهتمها الربح وانما تحقيق الحياة الكريمة للعمال

والعدالة الاجتماعية من خلال الأجور وتحقيق المجال المناسب للعمال والمصلحة العامة

#### 4 \_ القيمة المضافة والتسيير:

يستعمل هذا المصطلح في المؤسسات لعدة أغراض تحليلية تساعد المسير أو المدير المالي في مراقبة تطور المؤسسة، كما تستعمل من أطراف خارجية لها علاقة بالمؤسسة مثل العملاء والمقرضين والمساهمين وأهدافهم تختلف في استعمالها، وتستعمل القيمة المضافة في الأهداف التالية:

(1) معيار لقياس القيمة المضافة: ان حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بعدة مؤشرات منها رقم الأعمال

وعدد العمال والنتيجة... الخ، ولكن أحسن المؤشرات لهذا الحجم هو القيمة المضافة لأنها تشمل جميع المؤشرات الأخرى، فإذا كانت القيمة المضافة مرتفعة في مؤسسة إنتاجية فهذا يدل على أنها تحتوي على وسائل هامة متمثلة في عدد عمال كبير، أو تقنية عالية أو كلاهما، وإذا كان ذلك في مؤسسة تجارية فهذا يعني أنها تحقق هامش ربح مرتفع وتستعمل أقل خدمات واد من الغير، عكس ما يعطينا في حالة استعمال رقم الأعمال كمؤشرات لحجمها، لأنه يعطينا إمكانية البيع للمؤسسة أما في الإنتاج الوطني الإجمالي فتزداد أهميتها بارتفاع هذه القيمة.

(2) معيار لقياس تطور قدرة المؤسسة: وذلك باستعمال نسبة القيمة المضافة على الإنتاج لسنوات

متتالية ونتيجة هذه النسبة تبين التطور من الناحية الإيجابية إذا ارتفعت أو في الناحية السلبية إذا انخفضت، وبالتالي سنتنتج منها سياسة المؤسسة الاقتصادية وقدر مسيرها

(3) كمقياس لدرجة التكامل العمودي للمؤسسة: ان نسبة القيمة المضافة على الإنتاج في المؤسسة

تعتبر من النسب الأساسية التي يجب استعمالها في التحليل المالي لأنها تعطينا درجة التكامل الاقتصادي لها، وهي أصغر من واحد وكلما اقتربت من الواحد فان المؤسسة أكثر تكاملاً، وهذا يعني النسبة ترتفع بارتفاع القيمة المضافة. البنية الداخلية للمؤسسة: تحلل مكونات القيمة المضافة بواسطة النسب المتعلقة بالعناصر التي توزع عليها القيمة المضافة، وهي مصاريف المستخدمين والضرائب والرسوم والمصاريف المالية والاهتلاكات... الخ، وتكون هذه النسب هي قيمة العنصر على القيمة المضافة

4) مردودية بعض العناصر: وتحسب بالعلاقة بين القيمة المضافة على قيمة العنصر ومن العناصر التي يهتم حساب مردوديتها: الاستثمارات والعمال المستعملة في الاستغلال، ونظرا للعلاقة الوطيدة بين العنصرين ( بارتفاع الاستثمارات في القيمة نظرا لتطورها التقني، يجب استعمال يد عاملة أعلى تكويننا وأعلى تكاليف ) فانه يجب استعمال نسبتيهما معا فهما اللذان يحددان إنتاجية المؤسسة وتطورها وهيكلها.

5 \_ أهم التوزيعات التي تقوم بها المؤسسة في توزيع مداخيلها:

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه استخدام وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية

1. توزيع الدخل (الأجر): ترتبط نظرية توزيع الدخل لأدم سميت بالنظرية المتعلقة بالقيمة، فهو يرى أن العمل كان في أول الأمر العنصر الوحيد الذي يدخل في تحديد القيمة ثم توصل في آخر التحليل إلى أن قيمة المواد تعادل مجموع كلفتها أي مجموع العوائد التي حصل عليها الأفراد أثناء دورة الإنتاج وهي عائد الأرض ورأس المال والعمل.

\_ العمل: العائد منه يطلق عليه اسم الأجر

\_ رأس المال: يطلق على عائده الفائدة

\_ الأرض: يطلق على عائدها الربح

\_ المنظم: ويطلق على عائده الربح

وأیضا تدخل كارل ماركس ورأى أن النظام الرأسمالي نظام يقوم على الاستغلال فالأجر الذي يمنح للعمل ما هو إلا نسبة معينة مما يستحق أي أن هناك نسبة يستغلها صاحب العمل والتي سماها بفائض القيمة

إلا أن الأجر في الوقت الحالي أصبح أكثر تعقيدا وتداخلا بسبب عدة اعتبارات تفرضها المؤسسة والحيث  
الاقتصادي والاجتماعي. وفي نهاية المطاف يمكننا القول أن نسبة الأجر من القيمة المضافة تبقى متغيرة نظرا  
لاختلاف المؤسسات وطبيعتها.

2. **الضرائب والرسوم:** وهي تكاليف مفروضة على المؤسسة من خلال القانون وهي تذهب إلى  
الدولة.

3. **التأمينات:** وهي تقنية لتغطية الخسائر التي يمكن أن تتحصل بها المؤسسة أي أنها نسبة تأخذ من  
القيمة المضافة وتدفع للمؤسسة التأمينات وأن نسبة التأمينات تحسب من خلال حجم المؤسسة  
وعدد عمالها وآلاتها.

4. **الاحتياطات:** تحصل عليها المؤسسة من الربح غير الموزع وهي عبارة عن التمويل الذاتي  
للاستثمارات الجديدة وكذلك عبارة عن ادخار من طرف المسيرين لمواجهة الظروف الطارئة.

5. **الاهتلاكات:** هو جزء من الأرباح يعود إلى صندوق المؤسسة.

6. **أرباح الأسهم:** الجزء الذي يذهب إلى المساهمين.

7. **الفوائد:** يوزع جزء منها لأصحاب القروض.

8. **التمويل الذاتي:** هي إمكانية المؤسسة تمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها. وهو مجموع

إمكانيات التمويل التي تحصل عليها المؤسسة بواسطة إمكانياتها الخاصة

وتحسب ب:

**التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي - الرباح الموزعة**

قدرة التمويل الذاتي هي الموارد الداخلية المتاحة والناجمة عن نشاط المؤسسة إذ أنها تسمح بتمويل  
استثمارات المؤسسة.

**الفرق بين القيمة المضافة والربح:**





## عنوان المحاضرة : المؤسسة و المحيط

### خطة المحاضرة

- المقدمة .

● المبحث الأول : ماهية المحيط

المطلب الأول : تعريف محيط المؤسسة

المطلب الثاني : مكونات محيط المؤسسة

المطلب الثالث : أهمية دراسة محيط المؤسسة

● المبحث الثاني : أهداف و خصائص محيط المؤسسة

المطلب الأول : أنواع المحيط

المطلب الثاني : خصائص محيط المؤسسة

المطلب الثالث : أهداف دراسة المؤسسة

● المبحث الثالث : المؤسسة و المحيط

المطلب الأول : آثار المحيط على المؤسسة

المطلب الثاني : تأثير المحيط على المؤسسة

- الخاتمة .

- المراجع .

## المقدمة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة و متعددة سواء تعلق الامر بالبيئة الداخلية أو الخارجية و عليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية الإستراتيجية , من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها و مدى تأثيرها على المؤسسة و ذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات , لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية . إن البيئة مؤسسة خارجية متعددة المتغيرات ، حيث تشمل البيئة الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، القانونية ، و البيئة الثقافية ، الزبائن ، الموردون ، القوى العاملة ....

هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة و المتمثلة في القدرات و الإمكانيات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها ( الإدارة المالية ، التسويق ، الإنتاج و التمويل ... ) . حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة التعرف على نقاط الضعف و القوة للمؤسسة .

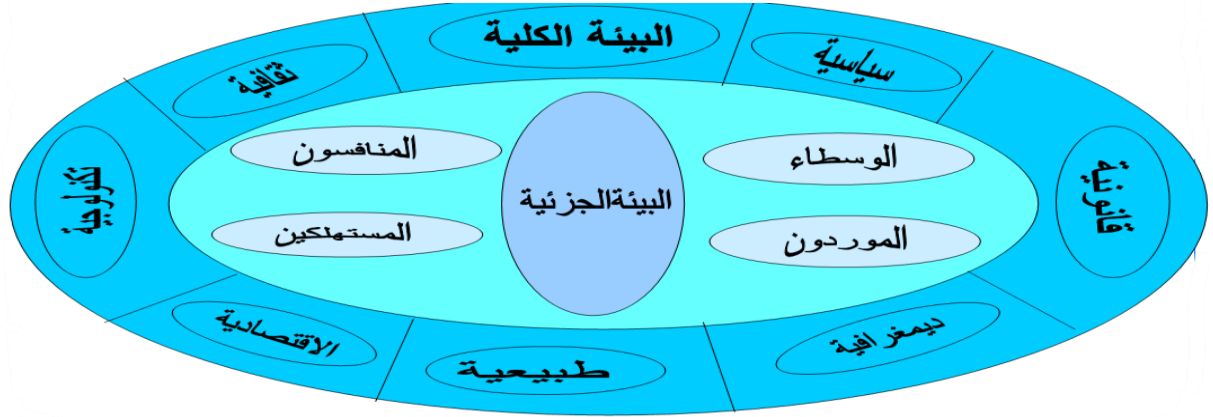
### المبحث الأول : ماهية المحيط :

#### المطلب الأول : تعريف محيط المؤسسة :

من حيث المعنى فقد وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة و من هذه التعاريف: ما يراه DILL من أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو : " ذلك الجزء المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين و هي : الزبائن و الموردين و العاملين و المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط و التأثير كالحكومات و إتحاد العمال و غيرها ... " . أما التعريف الثاني فيرى صاحبه P.FILHO : " إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع . أما المجموعة الثالثة :تضم متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال و مديرين و غيرهم ... "

المطلب الثاني : مكونات محيط المؤسسة :

و ينقسم إلى نوعان : الأول الإطار الكلي الذي يجمع الإتجاهات الكبرى لتطور المجتمع ، أما الثاني ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة .



1- الإطار الكلي للبيئة :

- ندرس العناصر الكلية حسب نموذج ( P.L.E.S.C.T.E )

• العنصر السياسي و القانوني Politique et légal

• العنصر الإقتصادي Economique

• اجتماعي و ثقافي Social et Culturel

• تكنولوجي Thechnologique

• إيكولوجي Ecologique

❖ PL : العنصر السياسي و القانوني ، يتمثل في :

- التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة).

- سياسات إعادة الهيكلة الإقتصادية لبعض الدول كالجائر و اللواتي انتهت في أواخر 1998 تحت مراقبة الهيئات الدولية .

- تحديد الاستثمارات الأجنبية و عكس ذلك سياسات تطور الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النمو (الجزائر حاليا) .

- الحواجز الغير جمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية .

- الوقائع السياسية الكبرى (الانتخابات الرئاسية في الجزائر) .

-القوانين : المشروع السياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عنه بمجموعة قوانين يكون نظام ما ، و هذا يمس العلاقات التجارية الداخلية و الخارجية و من هذه القوانين : قانون المالية ، قانون الضريبة ، قانون المحافظة على البيئة .

❖ E- : الإطار الإقتصادي : إن التغير السياسي و القانوني للبيئة يتعلق بصفة متينة بالتغير الإقتصادي الذي بدوره يتمثل في كثير من العناصر منها :

- ارتفاع الأسعار و نسبة التضخم .
- نسبة البطالة .
- الاستثمارات العامة و الخاصة .

❖ S.C : الإطار الاجتماعي و الثقافي : من البديهي أن العادات و السلوكيات للمجموعات الإنسانية و قيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهرى للمؤسسة ، فمعرفة اللغة ، العادات ، التظاهرات و الحفلات ، التقاليد ، و أنماط حياة كل مجموعة لأنها تكتسي أهمية كبرى عند المؤسسة ، و من بين هذه العناصر الأساسية الغير متحكم فيها هي :

- روع العائلة و أهميتها .
- التيارات الدينية .
- السلوكيات و العادات .

❖ I : الإطار التكنولوجي : إن هذا العنصر هو عنصر فعال و مؤثر بصفة مباشرة ، على عمليات المؤسسة و نشاطها ، لأن المواد الأولية المستعملة و المتخصصة بها المؤسسة تتأثر بالتطور التكنولوجي ، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بمايلي :

- تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة و التي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة .
- السعي من أجل تطوير المكونات الألكترونية .

❖ E : الإطار الإيكولوجي : تهتم بالعلاقات بين الكائنات الحية و المحيط ، فالمكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للخطر على سبيل المثال :

- الضجيج يخلق التوتر العصبي .
- التلوث الصناعي في الوديان و الأراضي الفلاحية .

2- الإطار الجزئي للبيئة :

هو الشكل الجزئي القريب الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة كالمنافسة عالم الاتصال .

❖ الشكل الجزئي القريب : المقصود به المؤثرات القريبة على المؤسسة ( قرب الأسواق ) .

● قرب الأسواق : تعطي الأولوية للقرب من موقع المواد الأولية و بالعكس تفضل مؤسسات الخدمات القرب من الزبائن ....

● نقاط الجذب للتطور الإقتصادي : تفضل المؤسسة التمركز في أماكن الكثافة السكانية ، المؤسسات المالية .

● موقف الجماعات المحلية : تلعب دور مهم فيما يخص قيود المؤسسات منها :

- الصناعات التلوثية .

- الإجراءات الإيجابية لجلب الصناعات بواسطة المساعدات المالية و التهيئة التحتية و بعض التخفيضات في الضرائب .

❖ الشكل الجزئي القائم : متعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة و التي تخص وظائفها الكبرى و منها

أ- القيود المتعلقة بالإنتاج : اذا افترضنا حسب المنظور الإنتاجي إن طاقة الإنتاج (P) تحدد طاقة البيع (V) فلما  $p \cdot v$  و تتمثل في بعض التأثيرات في اليد العاملة .

ب- القيود المتعلقة بالمالية : هنا تتدخل مصالح المالية في تحديد سعر البيع .

ت- القيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و منها :

● شروط توظيف العمال ، العمال المختصين ، البائعين .

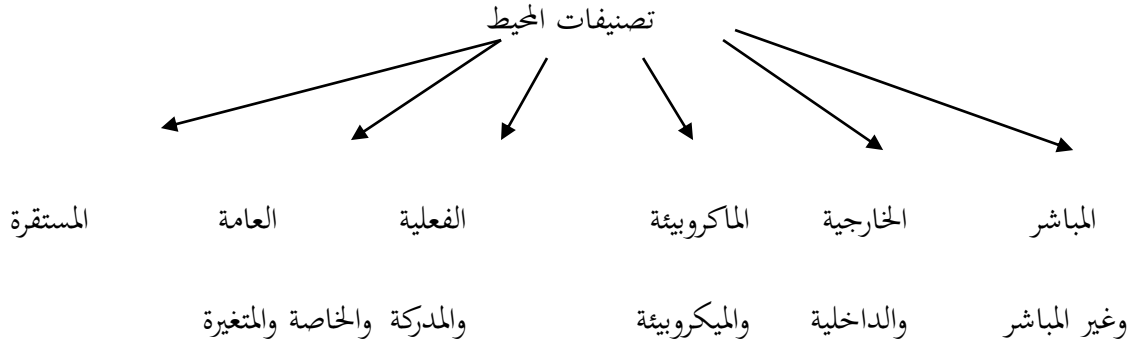
ث- القيود المتعلقة بالتسويق و تأثيرها على الأنظمة الأخرى : التسويق ، تحديد الجودة ، تحديد تاريخ التسليم للزبون ، درجة فعالية التسويق ، تحديد تأدية عمل البائعين .

### المطلب الثالث: مختلف تصنيفات المحيط:

لقد اختلف المفكرين في تحديد صنف واحد للمحيط لكنهم تقريبا اتفقوا على مضمون التصنيفات

وفيما يلي سوف يتم توضيح هذه التصنيفات:

## الشكل رقم(1-4) مختلف تصنيفات المحيط



**1-المحيط المباشر وغير المباشر:** يقسم المحيط حسب هذا التصنيف إلى محيط مباشر أو قريب ويشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية تحت النظام الأوسع وهو محيط المؤسسة الأبعد.

أما المحيط الغير مباشر هو الوسط العام ويمكن توزيعه إلى عدة أنظمة متفاعلة، وتكون نضاماً أشمل تحوي نضام الوسط المباشر.

**2-الماكروبيئية والميكروبيئية:** وقد اتسم هذا الاتجاه بتقسيم البيئة إلى الماكروبيئية أي الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع.

أما الميكروبيئية: أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

### 3-البيئة الفعلية والبيئة المدركة:

إن أي بيئة لا يمكن تصنيفها إلا إذا اتضح للمدير الفرق بين البيئة الواقعية والمدركة، وفي الواقع أن بعض البحوث لاحظت أن المقاييس المستخدمة في قياس البيئة الفعلية لا تربطها علاقة قوية بالمقاييس الخاصة بالبيئة المدركة حيث أن البعض يمكن أن يحدد مقاييس خاصة وبها يتم تحديد العناصر التي من خلالها

يتم تحديد صنف البيئة. ومن هذا يمكن القول أنه كل منظمة تضع لنفسها بيئة خاصة، وإن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك.

#### 4- البيئة العامة والخاصة:

أيضا يمكن إيجاد تصنيف آخر لمحيط المؤسسة وهي البيئة العامة والخاصة، فبالرغم من صعوبة الفصل بينهما نظرا لوجود التداخل والتأثير المتبادل بينهما. إلا أنه يمكن ملاحظة الفرق فيما يلي:

فالبيئة العامة هو الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات المتأثرة بجميع الظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وحتى الإيكولوجية والظروف التعليمية. حيث تعتبر كمحدد أساسي لحركة المؤسسة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها.

أما البيئة الخاصة أو الأقرب هي تلك البيئة التي تعيش داخل شبكتها المؤسسة المعنية وتوضح علاقتها مع المؤسسات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المؤسسة المعنية). وهي تدخل ضمن البيئة العامة لكن هي خاصة بالنسبة للمؤسسة لأن لها علاقة مباشرة معها.

#### 5- المحيط الداخلي والخارجي:

اتخذ المحيط هذا التصنيف أيضا وذلك على أساس ما هو داخلي وخارجي للمؤسسة حيث أن المحيط الداخلي هو كل ما يتعلق بالمنظمة ذاتها، من تنظيم رسمي وغير رسمي والاتصالات الموجودة وكل ما يتعلق بإطار المؤسسة نفسها.

أما المحيط الخارجي فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المؤسسة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا، وإنما تؤثر في مسارات عمل المؤسسة ذاتها.

#### المطلب الرابع: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة :

بالرغم من اختلاف أحجام و قدرات المؤسسات ، و درجة تأثيرها في السوق ، و في الأطراف الأخرى ، إلا أنها جميعا تهتم إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه ، و خاصة في السنوات الأخيرة ابتداءا من ثمانينيات هذا القرن ، حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات ، و أصبحت مرتبطة بعوامل الإنتاج أكثر فأكثر ، و ليس بالأسعار فقط للمنتوج النهائي ، و حتى اذا اعتبرنا الأسعار عنصرا يظهر المنافسة ، فإنه أيضا

يتأثر بأسعار و تكاليف عوامل الإنتاج ، سواء من ناحية الكمية أو النوعية ، أو الوقت الملائم للحصول عليها ، و هو ما يجعل المؤسسة باستمرار تراقب محيطها في مختلف جوانبه و تقوم بجمع المعلومات عن طريق نظام معلوماتها بشكل مستمر و تدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية و المستقبلية و من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و تراقبه باستمرار نذكر مايلي :

- إن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات من المتعاملين و الأسواق ، الهيئات و الأفراد ، و عليها التأقلم في عملية التعامل .
- أن مختلف الأفراد و الهيئات و المؤسسات تؤثر في المؤسسة و في بعضها أيضا و تفرض المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة ، ثقافيا ، اجتماعيا ، اقتصاديا ، بيئيا ... الخ .
- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة و المؤسسة فليس في إمكانها إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة ، من أجل تحقيق نتائج إيجابية خاصة في المنتوجات التي تتميز بسرعة التلف عادة .

المبحث الثاني : أهداف وأنواع وخصائص محيط المؤسسة :

### المطلب الأول الأهداف من دراسة المحيط:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كجزء من سلسلة من التعاملات الاقتصادية وإذا أرادت ضمان بقائها واستمراريتها مع تحقيق الربح فهي بحاجة إلى دراسة ومراقبة وجمع معلومات حول المحيط التي تعتبر كجزء منه.

وفي السنوات الأخيرة زاد المحيط تعقيدا وتغيرا وزادت حدة المنافسة والذي يستوجب على المؤسسة القيام بتكثيف جهودها من أجل دراسة البقاء والاستمرارية في هذا المجتمع الاقتصادي.

المطلب الثاني: أنواع المحيط:



يعتبر المحيط عامل مهم أخذ انتباه كثير من الباحثين لأن أي مؤسسة يعتمد نجاحها على قدرتها فهم وتحليل محيطها.

كلن هناك أنواع مختلفة من المحيطات وكل باحث كيف قسم محيط المؤسسة فحسب دراسات إمري وترست ينقسم المحيط إلى أربعة أقسام وهي كما يلي:

أ- **المحيط الهادئ العشوائي**: إن التهديد في هذا النوع من المحيط قليلة والتغيرات الحاصلة بطيئة وعدم التأكد فيها واطئ.

ب- **المحيط الهادئ التجميبي**: أيضا محيط قليل التغير إلا أن هناك تهديدات في شكل تحالفات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة التعرف على هذه التهديدات.

ج- **المحيط القلق**: هي أكثر تعقيدا بالمقارنة بالمحيطين السابقين، فيها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة وقد تكون واحدة أو أكثر من المؤسسات القوية تتمكن من السيطرة على المحيط.

د- **المحيط الهائج**: وهي أكثر المحيطات حركة وتغير وتعقيد، حيث عنصر عدم التأكد فيها عالي جدا لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة متفاعلة مع بعضها. لذا فإنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية على المؤسسة، ولأن التغيرات التي تحدث كبيرة وجوهريّة ويصعب التنبؤ بها لذلك نجد جهود الإدارة في التخطيط لها غالبا ما تكون عقيمة.

### خصائص المحيط:

إن استحالة تحديد فواصل وحدود دقيقة بين مختلف أبعاد المحيط حسب قول قاستر وجيوفاني **Gastro giovani** جعل من هذا الأخير ذا خصائص متعددة ومتداخلة، أين أصبح التفريق منها أمرا معقدا بعض الشيء، ويمتاز هذا المجال بكثرة الدراسات حوله واستحواذه على اهتمام باحثين عدة.

وتم تقسيم خصائص المحيط كما يلي:

### 1-درجة التعقيد:

يعتبر Genelot، أن تعقيد المحيط مرتبط بكل الأحداث التي يصعب فهمها والتحكم فيها، والفرضية التي قدموها الباحثين هي كلما كانت درجة التعقيد كبيرة، كلما كان واجب على المؤسسة أن تكون أكثر تنظيم، وقابلة للتكيف، وكذلك مرنة، يكون النظام معقد عندما يكون عدد كبير من الأعوان. وأن العلاقات بين هذه الأعوان قوية وتبادلية، هذا التعريف متعلق بمدى تنوع وعدم تجانس العناصر المكونة للنظام، تواجه المؤسسة هذه الحالة في حالة كون عناصر المحيط التي تأخذهم المؤسسة بعين الاعتبار في اتخاذ القرار تتميز بالتعدد وعدم التجانس، بحيث أن المؤسسة في حاجة أن تكون لها علاقات مع مختلف عناصر المحيط، إدراك درجة أو وضعية التعقيد يمر عن طريق صعوبة تحديد أسباب ونتائج علاقات المؤسسة.

## 2-عدم التأكد:

حالة عدم التأكد الذي يتميز بها المحيط تعود إلى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب، المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط، والتي ينتج عنها عدم قدرة تقدير آثار قرار معين على المؤسسة وتعود أسباب عدم التأكد إلى سببين أساسيين هما:

- داخلية وتمثل في عدم كفاءة نظام المعلومات مثلا.
- خارجية وتمثل مثلا في التوتر، التغير والتنوع ...

## 3-الديناميكية:

ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج، وينتج عنها عدم القدرة على التوقع بالمحيط وهذا بسبب درجة التغيير وتنوع العوامل المكونة للمحيط، ويمكن أن تتمثل ديناميكية المحيط في:

- السوق: عدد وتنوع الزبائن في تزايد.
- التنافسية: عدد المنافسين والعروض المقدمة في تزايد.
- التكنولوجيا: التطور المستمر للتكنولوجيا.

في حالة كون درجة ديناميكية التنافسية ودرجة الديناميكية التكنولوجية مرتفعة، فإن حالة عدم التأكد بصفة عامة مرتفعة فإن الميزات التنافسية تصبح قصيرة المدى، والمؤسسة مجبرة على الحفاظ على هذه الميزات.

#### 4- الاضطرابات:

وتتمثل في إيجاد صعوبات في إعداد الخطة الإستراتيجية، يمكن تعريف الاضطرابات التي تحدث في المحيط على شكل تسلسل الأحداث عبر الزمن، تكون أقل أو أكثر في صالح المؤسسة، ولكن لا يمكن توقعها. وعادة ما تكون جديدة، فهي نتيجة لتراكم الآثار السلبية للديناميكية (تغيرات سريعة بدرجة مرتفعة) ولدرجة التعقيد (صعوبة فهم المحيط) وكذلك للآثار السلبية الناتجة عن عدم التأكد (آثار عدم إمكانية التوقع، إذن وجود الاضطرابات دليل على محيط غير ثابت.

#### المبحث الثالث : المؤسسة و المحيط .

##### المطلب الاول : اثار المحيط على المؤسسة .

##### 1- الأثر التكنولوجي :

- ان الآلات و المعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التأثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الانتاجية و يتوقف ذلك على عدة شروط منها :

● مستوى تطور الآلات و المعدات - ملائمة التقنيات المستعملة - توفير قطع الغيار - محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الآلات .

- ان المحيط تزداد فيه حدة المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقتها و الحفاظ عليها .

##### 2- الاثر الانساني :

- ان الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا و ماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الانتاج ، فهو بذلك يساهم في رفع عملية الانتاج ، يحسن نوعية السلع ، يحافظ على المعدات و الادوات .

- كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع و خدمات ، فالثقافة الاستهلاكية لدى الانسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة .

##### 3- الاستغلال العقلاني للمواد الاولية :

- ان التموين الغير منتظم للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في عملياتها الانتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لاجل ذلك ، اذ اصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة ، و تتوقف على مدى مهارة مسيرها .
- ان الاستغلال العقلاني و المحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الاثر الايجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب .

### المطلب الثاني : تأثير المؤسسة على المحيط :

- 1- مناصب العمل :
  - ان اهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات و خاصة المتخلفة منها البطالة ، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل ، و بالتالي تقليص مستوى البطالة ، و الحالة العكسية صحيحة دائما .
- 2- تأثيرات جانبية :
  - اذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني ارتفاع استهلاك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و ذلك بارتفاع كتلة الاجور التي تغير من طريقة معيشة السكان ، فتصبح اكثر استهلاكاً و بالتالي تصبح المؤسسة اكثر مبيعا .
- 3- التأثير الاقتصادي :
  - تعتبر المؤسسة نواة اي اقتصاد اذ يعتبر انشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل ، و ذلك بانشاء مجتمعات سكنية حولها و منشآت خدمية و غير ذلك .
  - و من جهة اخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع ، و ذلك عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات ، اذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات اخرى للحصول على منتجاتها .

### خاتمة :

مما سبق يتضح لنا حجم التداخل بين المؤسسة و المحيط من خلال الاثر المتبادل بينهما و سعي المؤسسة لان تكون في تواصل دائم و مستمر مع المحيط و المتغيرات التي تحدث فيه حتى تواكبها و تلبي بالتالي حاجيات المجتمع المتزايدة و تبقى لنفسها مكانة مرموقة في السوق .

و لهذا فان القوى العمومية لها مسؤولية كبيرة في تهيئة المحيط العام للمؤسسة الاقتصادية و ذلك بهدف اعطاء دفع جديد للمؤسسات و تحرير القدرات الابداعية المتاحة و المتوفرة فاصحاب القرار لهم السلطة الكافية من

اجل اخذ التدابير اللازمة من اجل تهيئة المحيط القانوني و الاداري و التنظيمي الذي يسمح بالوصول الى المستوى المطلوب من الكفاءة .

ذلك ان علوم التسيير اصبحت اكثر دقة ، فقد اصبحت تبتعد شيئا فشيئا عن الارتجال الذي اصبحت الميزة الخاصة التي تسيطر على مؤسساتنا الاقتصادية ، و بالتالي فان اي تسيير استراتيجي يستدعي تحليل مكونات المحيط و معرفة الفرص و التهديدات الموجودة فيه من اجل اعطاء انتاج و فاعلية اكثر و بغير هذا فان الخسارة هي الاقرب .

## المراجع :

- 1د/أحمد عراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة قسنطينة .
- 1- محمد عثمان اسماعيل حميد ، التمويل و الادارة المالية في منظمة الاعمال ، كلية التجارة-جامعة القاهرة- دار النهضة العربية .
- 2- د/عمار صبري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية .
- 3- محاضرات في مقياس مدخل الى علم الاقتصاد للاستاذ ، حسن بوصيد .
- 4- د/عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية 1998 .
- 5- د/عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000 .
- 6- د/اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1996 .
- 7- محاضرات في مقياس مدخل الى علم الاقتصاد للاستاذ ، حسن بوصيد .

# الوظائف الكبرى في المؤسسة الاقتصادية

## 1- وظيفة الموارد البشرية

### مقدمة :

تظهر الحاجة الى التسيير الفعال للموارد البشرية في اطار التوجهات العالمية الجديدة اكثر فاكتر اهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد :حدة المنافسة ,المتطلبات النوعية للعملاء ,جودة المنتجات و الخدمات ,كما تؤدي الى الرفع من مستوى الانتاج والى تحسين الانتاجية ,حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم ,ويعتبر المورد البشري من اهم الموارد الاستراتيجية و التي تعد الاكثر اهمية بالنسبة للمنظمة ,نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء و النجاح و التقدم ,كما انه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق ومثيلاتها من المنظمات في السوق

### المبحث الاول:ماهية وظيفة الموارد البشرية

#### المطلب الاول :تعريف ادارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية و يمكن التمييز بين وجهتي نظر اساسيتين هما:

-وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين ان ادارة المورة البشرية ماهي الا مجرد وظيفة قليلة الاهمية في المنشأة وتقتصر على القيام باعمال روتينية تنفيذية من امثلها حفظ المعلومات على العاملين في الملفات و سجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط اوقات الحضور و الانصراف و الانجازات و الترقيات و يبدو ان ادارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ,حيث يرون ان تأثيرها صئيل على كفاءة و نجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير ادارة الموارد البشرية ,و كذلك علالموضع التنظيمي لهذه الادارة .

-وجهة النظر الحديثة :

يرى البعضالآخر من المديرين او ادارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الادارية في المنشأة وهي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاخرى :كالتسويق و الانتاج والمالية و كذلك لاهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشأة ,و كذلك اتسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من اهمها تحليل و توصيف الوظائف ,تخطيط الموارد البشرية ,جذب و استقطاب الموارد البشرية ,تحفيز الموارد البشرية ,تنمية و تدريب الموارد البشرية ,بالاضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة

– اهم التعاريف الادارة الموارد البشرية :

– هي الادارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد ومن واجبها ان

تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام باعمالهم لمافيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة .

-ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها.  
--يعرف فرانشا ادارة الموارد البشرية بانها عملية اختيار واستخدام وتنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة

-يعرف فيليبو ادارة الموارد البشرية بانها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنشاة .

### المطلب الثاني: نشأة و تطور وظيفة الموارد البشرية

#### الفرع الاول: نشأة وظيفة الموارد البشرية

-ان تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع الى قرنين من الزمان تقريبا الى عصر الثورة او النهضة الصناعية ,اذا بدا التفكير في اهمية العنصر البشري ,فبدات الشركات و المنظمات الصناعية بانشاء ادارات خاصة بالموظفين تبحث في شؤونهم و تعني بكل ما يتعلق بهم وسميت هذه الادارات بمسميات مختلفة :منها ادارة الشؤون العاملين ,ادارة شؤون الموظفين ادارة الافراد, الخ. ومع اختلاف النظرة الى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات و المدارس الادارية على مر العقود الزمنية ,الا ان هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح ادارة المورد البشرية قي بداية الستينيات من القرن العشرين و ظهور مصطلح مثل نفطة البداية لظهور مدرسة المورد البشرية ؟ومع ذلك استقرعلى تسمية الادارة التي تهتم بالموظفين "ادارة الافراد"حتى عام الف وتسعمئة وثمانون م تقريبا فغير مسمى "ادارة الافراد" الى ادارة الموارد البشرية وان هذاالتغير لم يكن في المسمى فقط و لكن كان في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الادارة العليا في المنظمة .

#### الفرع الثاني: تطور تسيير الموارد البشرية

عادة ما يتم تجميع نشاطات ادارة الافراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها احيانا الادارة الادارية ,في البداية يمكن القول انها وظيفة تضمن او تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشرية الضرورية عدديا ونوعيا اي كما وكيفا لتكون في خدمتها ,وعلى مر العقود الزمنية الاخيرة نجد ان الوظيفة قد تميزت بتطورين اثنين الى حد ما التطور الاول ادى على التطور الثاني .

\_التطور الاول :كان فيما يتعلق باصلاح المستعمل في المنظمات من اجل الاشارة والتدليل على مسؤول وظيفة تسيير التسلسل الزمني اخذ الاشكال التالية :رئيس الموظفين -مدير الافراد -مدير الشؤون الاجتماعية -مدير الموارد البشرية ,فالمسير او المدير من كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به ادارة الموارد البشرية هذه الاخيرة التي يرمز لها بالرمز المستوى العالي يمكن له ان يبحث في اوج حاجات المنظمة و كذلك طموحات الافراد غير ان هذا التصنيف مختصر و ذلك لان هناك رؤساء مستخدمين يمكن ان يتورطوا في المسائل الانسانية و السبب هو البيروقراطية البعض منهم

التطور الثاني: لقد حصل في محتوى او تنظيم وظيفة تسيير الافراد نفسها خاصة الافراد وغاياتها وسياساتها تطور واسع بفضل بعض الدراسات ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء التسيير و الادارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية و تخصيص نظام المصنع و بروز دور المنظمين و الميسيرين لذلك كله برزت الحاجة الى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد و ظهر ذلك جلبا بعد الثورة الصناعية و ظهور الالات المجتمعات وهذه لمحة سريعة عن محتوى ادارة الافراد و تسيير الموارد البشرية :-الثورة الصناعية

-ظهور الحركات العالمية و الاتحادات والنقبات

-ظهور ادارة الافكار العلمية

-ظهور حركة العلاقات الانسانية

بداية ظهور بعض ممارسات الافراد

-بداية ظهور بعض المتخصصين في التسيير الموارد البشرية

## المبحث الثاني اهمية واهداف وظيفة الموارد البشرية

### المطلب الاول:اهمية ادارة الموارد البشرية

تكمن اهمية ادارة الموارد البشرية فيما يلي

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الافراد

-لا توجد مؤسسة دون ادارة الموارد البشرية

-تقوم بتطوير مهلات افراد العالمين بالمؤسسة

- تضع الخطط المناسب للتدريب

-تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها

-تختار الافراد المنسبين لشغل الوظائف

### المطلب الثاني : الاهداف ادارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الاهداف هما : المشاركة والفعالية

المشاركة :وتتمثل فيما يلي :

- الاستقطاب والاختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المؤسسة .

-التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام الى المنظمة ,الاحتفاظ بأفراد الناجحين في

عمليات الاختبار

استقرار اليد العاملة في المنظمة

الفعالية :و هي جعل القوى العاملة ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و هي مرتبطة بعوامل منها تحضير الافراد تطوير قدراتهم



مهاراتهم .مدهم بمهارات جديدة المواد الكفيلة لتحقيق ذلك مساعدتهم على التواصل الى الاداء المرغوب

### المبحث الثالث :الوظائف و العوامل المؤثر على الوظيفة الموارد البشرية

#### المطلب الاول :وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة الادارة الموارد لبشرية باختلاف المنظمة و طبيعة نشاطها و حجمها ,و مستوى تطورها ,و يمكن تصنيف هذه المهام الى (2)

-وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية

-وظائف الادارية تساعد على تنفيذ المهام التنفيذ المهام الفنية للإدارة

#### الفرع1:الوظائف الفنية

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لادارة الموارد البشرية ,و تشمل تامين و تهيئة قوة العمل و مكافئتها و تطوير ,و حمايتها واجراء بحوث و دراسات لتغيير و تطوير هذه الانظمة , وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

-تحليل ,توصيف وتصميم ,الوظائف :معرفة المتطلبات الاساسية بكل وظيفة و خصائص الفردية للأفراد المناسبين لها  
-الاستقطاب والاختيار و التعيين :تحضير المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم ,اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم .

-تكوين و تطوير العمال :بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم  
-توجيه وتحفيز العمال :بمعنى التعرف على الاختلافات بين الافراد ,توجيههم الى السلوك الإيجابي و مكافئتهم على ادائهم .

-تسيير المسارات الوظيفية :اي الاهتمام بمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم على مدى الطويل .  
-تقييم الاداء العمال : معرف مستوى اداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه .

- نظام الدخل :مكافاة الافراد على اساس اهمية الوظائف التي يقومون بها و مستويات ادائهم و سيتم ,التعرض لكل من هذه ,الوظائف في فصل مستقل

#### الفرع2:الوظائف الادارية

وتتعلق لىوظائف التي تساعد على تنفيذ مها-م الفنية للادارة وتشمل التخطيط والتنظيم ,الرقابة ,التوجيه و الحفيز , وتحديد الخصائص الاستراتيجية للادارة الموارد البشرية و سيتم التعرض لكل من المهام بشئ من التوضيح :

1-التخطيط:هو اعداد خطة عن النشاطات الادارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد و الاهداف ثم وضع خطوات و متطلبات تنفيذ هذه الاهداف .

2-التنظيم :تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية ,حيث يشمل تنظيم كل التدريبات المتعلقة بعمل كتحديد الواجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الادارية و العلاقات فيما بينهم

- 3- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام للتحليل و مراجعة اداء العمال والتأكد من ان النتائج تحقق ,الاهداف المقررة مسبقا. خطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف لتأكد من عملها ,ون التزام العاملين بالشروط عملهم وبالاداء و السلوك الاجابي السليم ومن اكتشاف الفروقات و القيام بتعديلات اللازمة لاتصلحها
- 4- التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة انظمة للتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف ,وضع الانظمة التكوينية والتطوير و التحفيز المناسبة لتقوية ارادة العامل و التوضيح مسؤولياتهم في العمل
- 5- مسؤوليات الاستراتيجية: تتمثل في التفكير في المستقبل الادارة على مدى البعيد م تأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب الامر من المديرالموارد البشرية ,معرفة الاستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى .

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

١١- المؤثرات الداخلية :

- اهداف المنظمة :بحيث على اساس الاهداف التي سيطرتها المنظمة في زمنية محدودة يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد و النوعية
- الوضع المالي :تاخذ المنظمة في الحسبان وضعها المالي عندما تقوم بعملية التخطيط ,اذ يمكن ان تخطط لاطارات و كفاءة عليها لا يسمح لها بوضعها المالي بذلك
- التغيرات التنظيمية :يتمثل في اعادة توزيع العاملين او دوراتهم ,و كذلك تغيير الهيكل التنظيمي ,بحيث تحتفي وظائف و تظهر وظائف اخرى موازية مع الاهداف الجديدة للمنظمة .--
- حجم العمل:و هو كمية العمل و حجمه و علاقته بعدد ونوع العمال الموجودين.

### ١٢-المؤثرات الخارجية :

- العوامل الاقتصادية :و تتمثل هذه العوامل في التضخم و معدل البطالة و ارتفاع او انخفاض الاسعار و ضعف القدرة الشرائية .
- سياسة العمالة في الدولة :و المقصود بها التشريعات القانونية و قوانين العمل و الالتزام بها عند التخطيط و التوظيف .
- عوامل تقنية : تتمثل في نوع من التكنولوجيا المستخدمة و تأثير على حجم الموارد البشرية و تدريبهم و تهيئتهم لمواكبة هذه التطورات.
- اوضاع سوق العمل :سوق تعلق الامر بالفائض او العجز و ما ينتج عن ذلك من امكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط
- عوامل تنافسية : في ظل العولمة و المنافسة الشرسة بين المنظمات و ما تخلفه من اثار حول البحث عن كفاءات مدربة و ماهرة ,تجعل من عملية التخطيط عملية واعية .

-العوامل الاجتماعية السكانية: تتأثر عملية التخطيط بهجرة السكان و انتقالهم من منطقة لأخرى ,سواء كانت هذه الهجرة داخلية او خارجية و تأثيرها يظهر جليا على سوق العمل من حيث الفائض او العجز .

### الخلاصة

نستنتج مما سبق ان وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة شمولية متعددة الجوانب و التطبيقات حيث انها تشمل مجموعة من الانشطة المتنوعة ومن اهمها المسؤولية عن الموارد البشرية لتحديد احتياجات في المؤسسة كما انها تقوم داخل المنظمة بالتركيز على التوظيف و الادارة و توجيه موظفي المؤسسة ,وهي وظيفة تنظيمية تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالموظفين و العاملين وذلك لا انها تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط و النجاح .

### المراجع

- رواية محمد حسن ,ادارة الموارد البشرية ,المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية -مصر 1998م
- حمداوي وسيلة ,ادارة الموارد البشرية , مديرية النشر الجامعة قلمة 2004,وظائف ادارة الموارد البشرية .
- الدكتور نور الدين حاروش ,ادارة الموارد البشرية ,دار الامة الجزائر والعوامل المؤثرة على التسييرالموارد البشرية .

## (2) - وظيفة التسويق

### خطة المحاضرة

- مقدمة
- المبحث الأول: ماهية التسويق
- المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم التسويق
- الفرع الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق
- الفرع الثاني: المفهوم الحديث للتسويق
- الفرع الثالث: أوجه الإختلاف بين مفهومي البيع و التسويق
- المطلب الثاني: أهداف التسويق
- الفرع الأول: هدف الربح
- الفرع الثاني: هدف النمو
- الفرع الثالث: هدف البقاء
- المبحث الثاني: الإطار العام للتسويق
- المطلب الأول: تنظيم إدارة التسويق
- الفرع الثاني: علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى
- الفرع الثالث: الأسس العلمية لتنظيم إدارة التسويق
- المطلب الثاني: دراسة السلع
- الفرع الأول: تصنيف السلع
- الفرع الثاني: مراحل حياة السلع
- خاتمة
- المراجع

## مقدمة :

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة و المحددة لنجاحها. فقدرة أي منظمة على انتاج السلع و تقديم الخدمات تكون محدودة مالم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك و زيادة المبيعات و الربحية حتى تسعى المنظمة إلى تحقيقها فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة و تكلفة مناسبة، و قد تضع إدارة البحوث و التطوير تصميمها جذابا للسلعة و توفر الإدارة المالية التمويل الكافي، و لكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة للسوق.

## المبحث الأول: ماهية التسويق

### المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم التسويق

**أولا: المفهوم التقليدي للتسويق:**

التسويق عملية اجتماعية و إدارية يحمل من خلاله الأفراد و الجماعات على احتياجاتهم و رغباتهم من خلال خلق و تقديم و تبادل المنتجات ذات القيمة مع الاخرين.

حيث أن التبادل هو جوهر التسويق و بالرغم من أن التبادل يمكن أن يحدث بين الأفراد و المؤسسات والأمم، إلا أن تركيزنا الأساسي سيكون على التسويق كما يحدث في المؤسسات أي أن التسويق هو عملية وليس فقط تبادل فردي و تشمل هذه العملية على العديد من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي من التبادل.

### الفرع الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق:

على الرغم من اختلاف رجال التسويق في تقسيمهم لمراحل تطور مفهوم التسويق إلا أنه يمكننا القول بصفة عامة أنه يمكن تقسيمها إلى:

#### **1- مرحلة التوجه بالإنتاج:**

لقد أدت الثورة الصناعية إلى استخدام تكنولوجيا متطورة في الإنتاج و ظهور الإنتاج الكبير و المستمر مما أظهر الحاجة إلى التسويق حيث يمكن تصريف الإنتاج مما أوضح أهمية بيع السلع التي سبق انتاجها و لذا سميت هذه المرحلة بالتوجيه بالإنتاج.

#### **2- مرحلة التوجه بالمبيعات:**

بعد ما زاد عرض السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة نتيجة التطور في أساليب الإنتاج و تراكم رأس المال المستمر و كذا واجه رجال الإدارة مشكلة لما يعتادو عليه في الفترات السابقة و هي زيادة الاهتمام بوظيفة البيع و رجال المبيعات لحثهم على تصريف أكبر قدر من السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسات و لذا سميت هذه الفترة بمرحلة التوجه بالمبيعات حيث زادت أهمية إدارة المبيعات و أصبح لها تأثير في توجيه أنشطة المنظمة.

### 3- مرحلة التوجه بالترويج:

تختلف هذه المرحلة عن سابقتها اختلافا كبيرا فيما يتعلق بالأنشطة التسويقية حيث أدت الظروف الاقتصادية والسياسية إلى حدوث انكماش كبير في الطلب و قد أدى هذا إلى ظهور وظيفة الإعلان باعتبارها نشاطا فعالا يمكنهم من الإتصال بالسوق و التأثير فيه.

### 4- مرحلة التوجه بالمستهلك:

لقد أصبح هدف المؤسسة اشباع حاجات المستهلك مع تحقيق ربح معقول و لقد أثر هذا المفهوم الجديد على فلسفة المؤسسة فأصبحت تحدد حاجات المستهلكين و رغباتهم ث تدرس كفية اشباع هذه الحاجات لتحقيق رضاهم و لقد أثرت هذه التغيرات أيضا في الأطراف التي يشملها التسويق، فأصبح يهتم بكل العاملين في المنظمة تقريبا .

### 5-مرحلة التسويق المتكامل:

لقد تبين لرجال التسويق أن نجاح التسويق يعتمد على إيجاد نوع من التوازن بين كل التغيرات و العوامل التي تؤثر في النشاط التسويقي حديثا بإيجاد نوع من التكامل سواء من حيث الأهداف أو الوظائف او المجالات أو الأعمال التي يشملها النشاط التسويقي و الأطراف التي يهتم بها.

### الفرع الثاني: المفهوم الحديث للتسويق:

هو وظيفة او نشاط يكون بعد تخطيط و تنظيم ورقابة لجهود المشروع و دراسة السوق المستهدف من حيث خصائصه و حجمه و تفضيلاته و دراسة المنتجات بهدف تقديم ما يناسب المستهلك من سلع و خدمات تتفق مع رغباته. و باختصار يمكن القول بأن مهمة النشاط التسويقي هي تقديم السلعة المناسبة بالسعر المناسب و في المكان و الوقت المناسبين و اعلام المستهلك بوجود السلعة و تقديم المعلومات التي تؤدي إلى التأثير فيهم لقبولها.

و فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي فهناك إتفاق عام متعارف عليه و مقبول بين العاملين و الدارسين في مجال التسويق على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسة و هي:

**السلعة:** و معناها الشامل أنها مجموعة المنافع.

**السعر:** وهو قيمة السلعة.

الترويج: و هو الإعلان و العرض للسلعة.

التوزيع: اتاحة السلعة أو بيعها للمستهلك.

### الفرع الثالث: أوجه الإختلاف بين مفهومين البيع و التسويق

#### 1- التصور الوظيفي:

و من هذا المنطلق يعتبر البيع مفهوم علاجي في حين يعتبر التسويق مفهوم و قائي، فبالنسبة للأول فهو يحاول معالجة و تصريف التراكم في المنتجات، بينما يقوم الأخير على الوقاية من السقوط في ظاهرة تراكم المنتجات

#### 2- البحث عن الربح:

يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق و لكن الفرق يكمن في الكيفية، فالبيع يعمل على زيادة حجم المبيعات لتحقيق أقصى ربح ممكن، أما التسويق فيعمل على تحديد حاجيات المستهلك و ثم انتاج ما يحتاجه و تحقيق ارضاءه الذي يضمن الإستمرارية

#### 3- الموقع من أنشطة المؤسسة:

إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقتصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج و أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و بحوث التمويل و دراسة سلوك المستهلك و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك، و من هذا المنطلق فإننا نستنتج أن المفهوم الحديث للتسويق هو أكثر شمولية و اتساعا من المفهوم التقليدي المحصور في البيع بعد الإنتاج.

#### 4- مجال التركيز:

##### (i) بالنسبة للبيع:

- يحاول تصريف الفائض من السلع.
- إستبدال تراكم السلع مع ما يملكه الزبون من نقود.
- التركيز على حاجات البائع.
- تحويل السلع إلى نقود.

##### (ب) بالنسبة للتسويق:

- يحاول عدم السقوط في ظاهرة التراكم.
- إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع وخدمات.
- التركيز على حاجات البائع.
- إرضاء المستهلك.

## 5- تكامل وإنفراد الجهود:

إنّ منظور التسويق يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة عن تمويل، إنتاج وتمويل والتي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها، أما البيع فقد يرتبط بمرحلة انفراد وظائف المؤسسة والإعتماد على سياسة أسبقية وظيفة الإنتاج، حيث أنّ الإنتاج كان يعتبر أولاً قبل البيع فإن لم يكن هناك إنتاج لا يكون هناك بيع، أما في التسويق فالإنتاج يسبق التسويق ثم يليه.

### المطلب الثاني: أهداف التسويق

تختلف أهداف التسويق باختلاف المراحل وعلى الرغم من هذا فإننا نستطيع أن نشير إلى ثلاثة أهداف بإيجاز، وما قد يوجّه إلى بعضها من إنتقادات.

### الفرع الأول: هدف الربح:

تسعى المؤسسة جاهدة لتعظيم أرباحها ولا يتحقق ذلك إلا بإرضاء المستهلكين وتعظيم الإستهلاك أيّ زيادة السلع والخدمات التي يستهلكها الأفراد وبالتالي زيادة الأرباح بعد إرضاء المستهلكين ولكنّ زيادة إستهلاك بعض السلع والخدمات قد يسيئ إلى الأفراد، حيث يرى بعض رجال الأعمال والإدارة أنّ تحقيق الربح هو من مسؤوليّة إدارة التسويق وهو إعتقاد خاطئ لأنّه حصيلة تضافر جهود جميع الأقسام والوحدات في المؤسسة.

### الفرع الثاني: هدف النمو: (التنمية):

هو من أبرز الأهداف ألا وهو تحقيق النمو أو التنمية المستدامة وذلك بالحفاظ على البقاء والإستمراريّة مع مرور الأجيال حيث يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسّع عن طريق زيادة حجم المبيعات وذلك راجع إلى زيادة الطلب على الإنتاج حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية وزيادة شتّة المنافسة والبحث عن أسواق جديدة.

### - هدف البقاء:

حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى البقاء والإستمرار ويلعب التسويق بإستمرار على فرص تسويقية جديدة، كما تسعى إلى تطوير وتنظيم نظم المعلومات التسويقية وذلك بجمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالتزوّد بالمعلومات السوقيّة.



تعتبر الأهداف الثلاثة السابقة الأهداف الأساسية لوظيفة التسويق، كما توجد أهداف أخرى منها:

• **تعظيم رضا المستهلك:**

حيث يرى البعض أنّ العبرة ليست في تعظيم الإستهلاك وإنما البحث عن عملاء للمؤسسة وإشباع حاجياتهم.

• **تعظيم نوعيّة الحياة وتطويرها:**

حيث يعتبر أنّ هدف أيّ نظام تسويق هو تطوير نوعيّة الحياة بجوانبها الماديّة والمعنويّة داخل المجتمع وذلك على مدى إشباع سلع وخدمات المستهلكين.

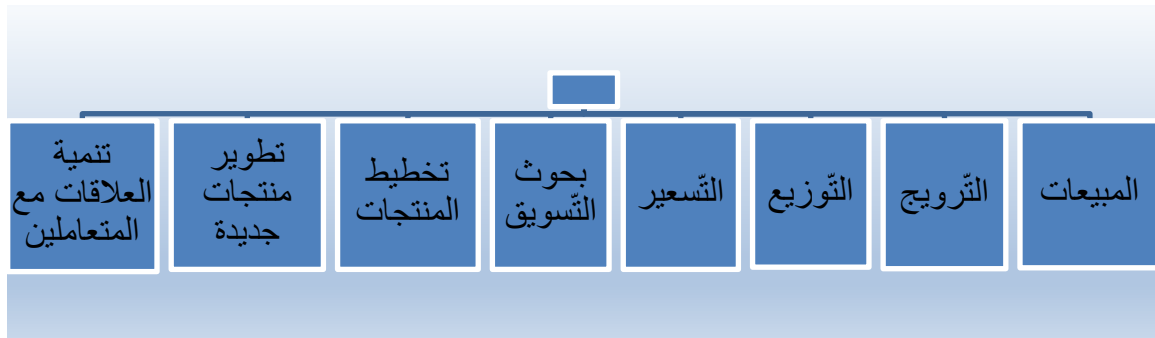
**المبحث الثاني: الإطار العام للتسويق:**

- النظام التسويقي: هو مجموعة من المفردات التي تتفاعل كلّ منها مع الأخرى بالنظام والتي تعتمد كلّ منها على الأخرى والتي تؤلّف فيما بينها مجموعة موحدة مشتتة.

- هناك أكثر من أساس لتنظيم إدارة التسويق ونذكر منها مايلي:

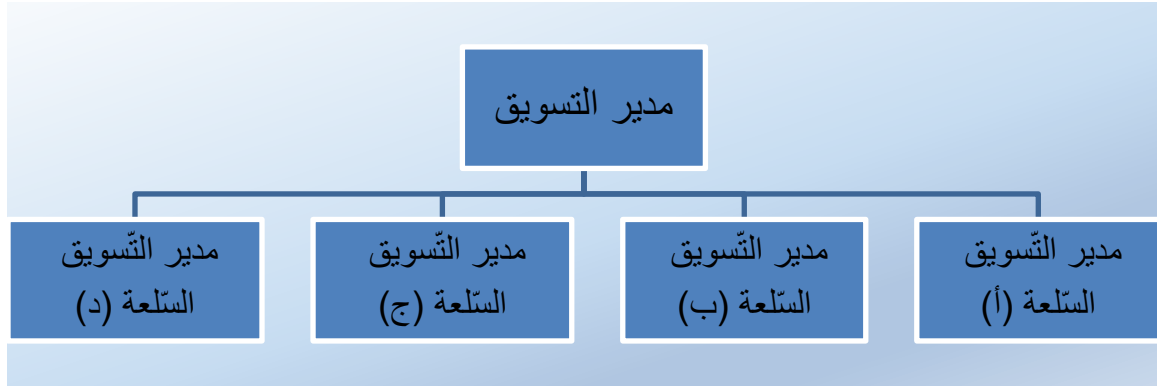
- 1- التنظيم على أساس الوظائف
- 2- التنظيم على أساس المنتجات
- 3- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية
- 4- التنظيم المركّب.
- 1- **التنظيم على أساس الوظائف:**

يعتبر من أقدم أشكال تنظيم إدارة التسويق وأكثرها شيوعا في الوقت الراهن، ويقضي بتخصيص وحدة إداريّة مستقلّة لكلّ وظيفة من وظائف التسويق



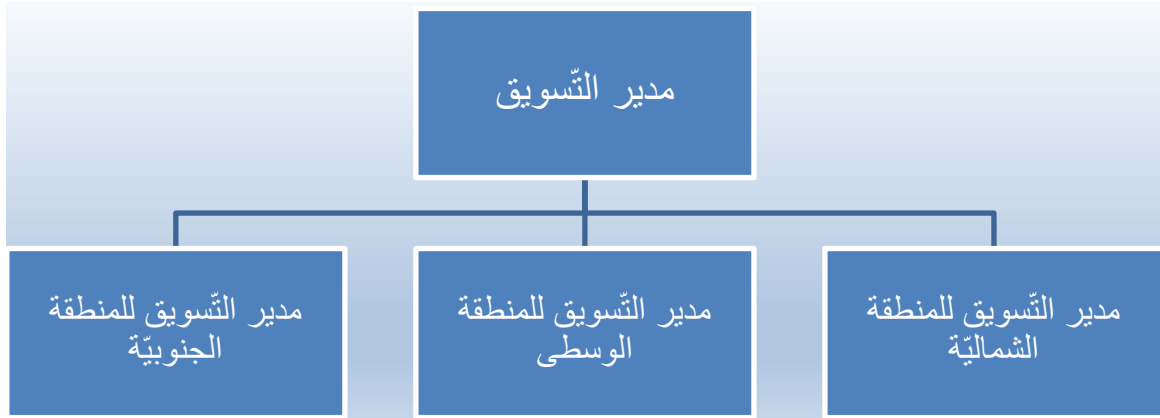
2- **التنظيم على أساس المنتجات:**

يقتضي بتخفيض وحدة إدارية مستقلة لكل مجموعة رئيسية من المنتجات التي تقوم المنشأة بإنتاجها وتسويقها.



### 3- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

هذا النوع يقتضي بتخصيص وحدة إدارية لكل منطقة جغرافية تقوم المنشأة ببيع منتجاتها فيها....  
تقييم إدارة لكل منطقة التسويق لمنشأة كبيرة إلى حتم المنطقة الشمالية، أخرى للمنطقة الجنوبية ومنطقة  
وسطى، وهذا النوع من التنظيم يخدم سوقا واسعة وعدد كبير من الزبائن وهذا النوع من التنظيم.



(1)

### 4- التنظيم المركب:

يتم في الحياة العملية تنظيم إدارة التسويق على أساس الجمع بين إثنين أو أكثر من الأسس السابقة مثلا: الجمع  
بين التنظيم على أساس المنتجات والتنظيم على أساس الوظائف والأنشطة. (2)

<sup>1</sup>

( د/ محمد صلاح المؤذن، "مبادئ التسويق"، ص 59.

( أحمد شاكر العسكري، "التسويق"، ص 50.

<sup>2</sup>)

أهمية إدارة التسويق:

تبرز أهمية التسويق من منظورين

تكاليف التسويق المحاسبين هي عبارة عن جميع المصروفات والتنفقات التي تتحملها المنشأة نتيجة قيامها بجميع الأنشطة، أما المفهوم الاقتصادي هو عبارة عن مجموع ما يتحمله المستهلك مقابل الخدمات، إذن التكلفة تحسب على أنّها الفرق بين التكلفة الكليّة لغنتاج السلع والخدمات ومجموع ما يدفعه المستهلكين من مبالغ.

**العوامل الواجب مراعاتها في تنظيم جوانب التسويق:**

1. طبيعة المؤسسة: سواء كانت المؤسسة إنتاجية أو تجارية فقد يستطيع الوليّ الإستغناء على إدارة التسويق بإستثناء تسويق المنتجات لهيئات متخصصة غير أنّ التسويق يمثّل محور نشاط بالنسبة للمؤسسة التجارية.
2. حجم المؤسسة: المؤسسة الصغيرة لا تحتاج لهيئة مستقلة للتسويق على عكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى إدارة مستقلة للتسويق عند باقي الإدارات وهذا راجع إلى أنّ قسم التسويق يتعارض مع أهداف أقسام أخرى.

فقسم الهندسة مثلا يصل إلى تصميم سلعة معينة ولكن يصعب تحقيقه أو تنفيذه وهذا يؤدي إلى حدوث صراع مع قدم الإنتاج.

3. حجم الإنتاج وتنوع السلع: نظرا إلى السلع سواء كانت صناعية أو استهلاكية
4. حجم وعدد الأسواق: أي مجموعة الأسواق التي تتعامل مع المؤسسة الإنتاجية من أجل تسويق إنتاجها محلية أو جهوية أو خارجية.

**الفرع الثاني: علاقات إدارة التسويق بالإدارات الأخرى:**

إنّ الإتحاد الفعال بين إدارات المؤسسة يعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها وفيما يلي بيان طبيعة العلاقات التي يجب أن تربط إدارة التسويق بأهم الإدارات في المؤسسة.

**1. إدارة الإنتاج:**

إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج هي إنتاج ما يحتاج إليه ويطلبه إليه المستهلك فإنّ مهمة تحديد ما يطلبه المستهلك تقع على عاتق إدارة المؤسسة التي يتعيّن عليها إبلاغه في الوقت المناسب بإدارة الإنتاج حتى تبرمج أو تعدّل عمليات إنتاج مما يتفق ورغبات المستهلك في المنتج.

**2. إدارة المشتريات:**

غالبا ما تفضّل هذه الإدارة في المؤسسة الإنتاجية الكبيرة وثيقا بينهما. فهي المسؤولة عن شراء جميع

مستلزمات الإنتاج

أما بالنسبة للمؤسسة التجارية فتحتمل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المؤسسة الإنتاجية، لذلك يكون الإرتباط وثيقا بينهما.

### 3. إدارة المالية:

نظرا لحاجة عمليات البيع إلى رأسمال عاجل، فإنه لا بد للسياسات البيعية التي تتبعها إدارة التسويق فيما يتعلق بمنع الإئتمان وتحديد الأسعار أن تتماشى مع الحالة المالية للمؤسسة. فلا يعقل مثلا أن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود بيع على حساب لأجل في وقت تشكو فيه المؤسسة ندرة السيولة.

### 4. إدارة التصدير:

إنّ اختلاف ظروف التجارة الداخلية عن الخارجية أدى في معظم المؤسسات الكبرى التي تطمح لغزو الأسواق الخارجية إلى فصل إدارة التسويق عن إدارة التصدير حيث تختص الأولى في ترويج وتوزيع المنتجات على مستو بالسوق الداخلي، بينما تختص الثانية في خلق الظروف الملائمة لغزو منتجات المؤسسة للأسواق الأجنبية. ويتوقّف الفصل بين الإدارتين على إهتمام المؤسسة بالأسواق الخارجية.

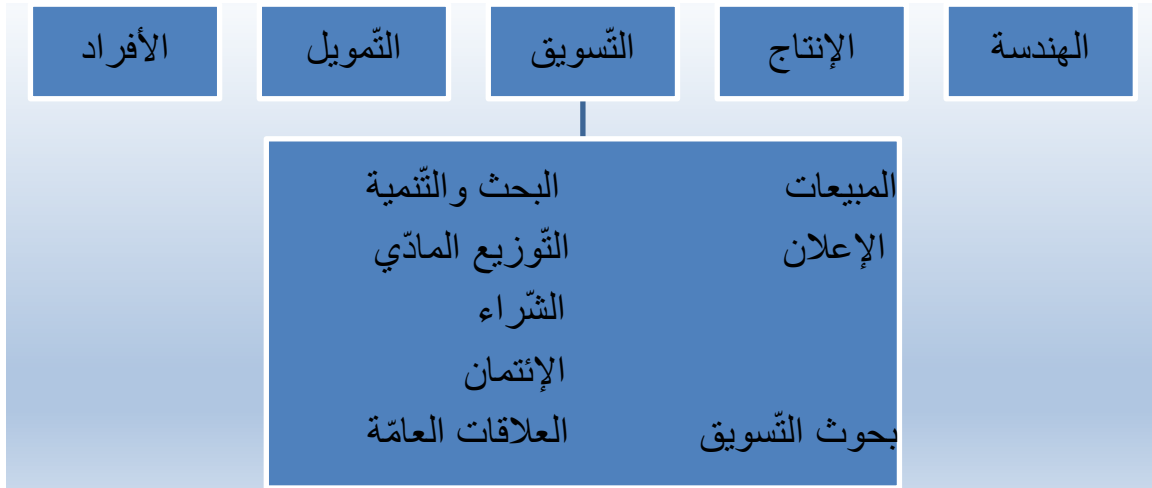
### الفرع الثالث: الأسس العلمية لتنظيم وإدارة التسويق:

#### الشكل التقليدي



#### الشكل الحديث



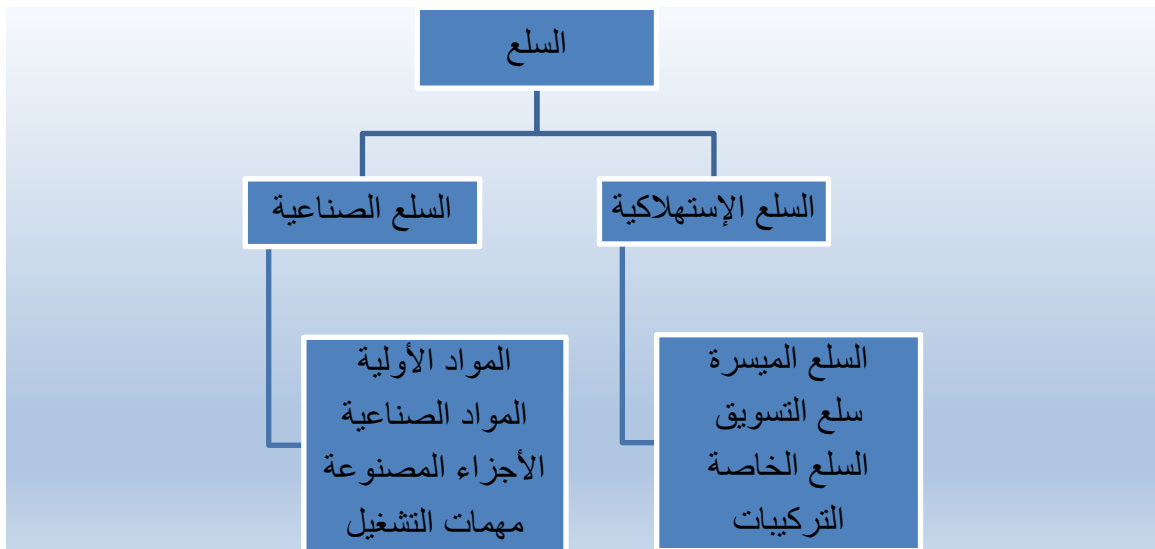


### المطلب الثّاني: دراسة السّلع

يمكن دراسة السّلع بمنظور التّسويقي بمسألتين:

- تصنيف السّلع بين مجموعات تشترط فيها خصائص تسويقيّة
- معرفة مراحل دورة الحياة السّلعية, ويمكن منها معرفة خصائص تسويقيّة لكلّ سلعة وكذلك في كلّ مرحلة من مراحلها.

### الفرع الأوّل: تصنيف السّلع:



(a) السّلع المسيرة: السّلع الإستهلاكية:

سميت بالسلع المسيرة لأنها تسير للمستهلك الأخير في كل مكان مثل: مشروبات الغازية - الكبريت - الصابون

### (b) سلع التسويق:

و هي السلعة التي يقوم المستهلك الأخير بشرائها إلا بعد قيام بالمقارنة المعروض من السلع المنافسة في المتاجر مثل السعر و الجودة

### (c) السلع الخاصة:

وهي السلع الجديدة التي تحتاج لجهود ترويجية كبيرة لخلق طلب عام عليها و بمفهوم اخر عن البعض هي التي تلبي رغبات عدد محدود من المستهلكين.

### (d) السلع الصناعية:

السلع الصناعية هي تلك السلع المقصود بيها بصفة أصلية للمنشآت لغرض:

استخدامها في انتاج سلع أخرى

أو تسهيل مهمة أداة أعمال المنشأة

### خصائص التسويقية للسلع الصناعية:

- ضعف تكرار معدل الشراء
- تركيز و تمركز أسواق
- إمكانية الإيجار
- رشادة دوافع الشراء
- شراء المباشر تباع مباشر من المنتج إلى المستهلك

### دورة حياة السلعية

لكل سلعة دورة حياة تتكون من مراحل محددة تختلف فيها ظروف تسويقها و تبدأ حياة أي سلعة من لحظة تقديمها إلى السوق و تعتبر دورة حياة سلعة من مفاهيم هامة في التسويق.

### الفرع الثاني: مراحل حياة السلع:

#### (1) مرحلة التقدم:

و في هذه المرحلة يتم تقديم السلعة في السوق وهي أخطر مرحلة في دورة حياة السلعة و نسبة الفشل مرتفعة جدا و تتميز هذه المرحلة بضعف حجم المبيعات للإكتفاء المنتج بتقديم نموذج واحد أو عدد قليل من نماذج السلعة و يتم التركيز في الجملة الإشهارية للسلعة على الطابع التعريفي ( تعريف المستهلك بالسلعة) انتهاز

احدى السياستين السعر سياسة سعر منخفض او السعر مرتفع بالمعنى ان المشروع عادة يواجه خسائر في هذه المرحلة نظرا لحجم المبيعات و ارتفاع تكاليف الترويج.

## (2) مرحلة النمو:

و في هذه يكون المستهلك قد تعرف على السلعة و زاد انتشارها في السوق أي بدأ ارتفاع المطرد في حجم مبيعاتها نظرا للإقبال المستهلكين الحاليين على شراءها و تتميز:

نمو حجم المبيعات يكون بمعدلات متزايدة

تحول المؤسسة من إشهار تعريفي إلى إشهار تنافسي

بحث عن نفاذ توزيع الجديدة للإحتلال أكبر جزء من السوق

ادخال تحسينات على السلعة

## (3) مرحلة النضج:

اجلا أو عاجلا يتخذ طلب على السلعة صورة استقرار أولا بعدها يبدأ هذا الطلب في الميل إلى الإنكماش و تطول فترة هذه المرحلة عادة بمقارنة بفترات زمنية للمراحل التقدم أو النمو و يقسم بعض الباحثين هذه المرحلة

إلى ثلاث مراحل فرعية

مرحلة النضوج الصاعد

مرحلة النضوج المستقر

مرحلة النضوج المنحدر

و تتميز هذه المرحلة بارتفاع تكلفة التسويق و انخفاض أسعار إلى الطابع التذكيري شدة زيادة المنافسة و تشبيح السوق (العرض أكبر من الطلب).

## (4) مرحلة التدهور:

و في النهاية تدخل السلعة دور انخفاض مطرد في حجم مبيعاتها و قد يحدث هذا الإنخفاض على مدى زمني طويل أو قد يتم بشكل سريع و تقوم المنشأة بتوقف عن انتاج السلع و يبين شكل المقدم تدهور حجم المبيعات في هذه المرحلة كما يوضح المنحنى الأرباح الكلية تناقص الأرباح المستمر نتيجة للتناقص مبيعات و انخفاض السعر.

و تتميز هذه المرحلة:

- تقليص أو الغاء ميزانية الترويج بدرجة كبيرة لضعف مروده في هذه المرحلة.
- انسحاب المؤسسة من الأسواق و نقاط البيع ذات فعالية محدودة للتقليل نفقات التسويق.
- اعتماد سياسة السعر المنخفض كوسيلة رئيسية للحد من انخفاض الشديد في حجم المبيعات.

## الخاتمة

إن التسويق موضوع شاسع باعتباره عنصر أساسي في أي مؤسسة اقتصادية فهو يعتبر مقياس تطور الإدارة الاقتصادية

يعتبر التسويق العنصر الباعث لروح الاقتصاد و ازدهاره كونه يقوم بالترويج للمنتجات و السلع الموجودة جميعا بالتعريف بجودتها و مميزاتها و هذا حتى يمنع ركودها و بقائها في المخازن و تجريدها من قيمة الاقتصادية. التطور الاقتصادي يفرض على رجال الأعمال و أصحاب المؤسسات دراسته و اذخال نظامه في أي مؤسسة اقتصادية و من هنا يمكننا القول أننا نعيش عنصر التسويق فهو يصنع الاقتصاد و الاقتصاد يصنع السياسة و السياسة تحدد ملامح هذا العصر و مستقبله.

## المراجع:

- 1- محمد فريد الصحن " التسويق "
  - 2- كتاب الدا أحمد جبر "إدارة التسويق " 2007
  - 3- محمد صلاح المؤذن " مبادئ التسويق "
  - 4- أحمد شاكر العسكري " التسويق "
- محاضرات في مقياس مدخل الى علم الاقتصاد للاستاذ ، حسن بوسيد .



## عنوان المحاضرة : وظيفة الإنتاج

### خطة المحاضرة

#### المقدمة:

#### المبحث 1: ماهية وظيفة الإنتاج

المطلب 1: مفهوم وظيفة الإنتاج

المطلب 2: أهمية و أهداف الإنتاج

المطلب 3: وظيفة الإنتاج

المطلب 4: دورة الإنتاج

#### المبحث 2: الإنتاج وهيكل وظيفته في المؤسسة

المطلب 1: تعريف الإنتاج

المطلب 2: النشاط الانتاجي

المطلب 3: هيكل ووظيفة الإنتاج

الفرع 1: الإنتاج والفروع الاقتصادية

الفرع 2: شمولية عملية الإنتاج

الفرع 3: عملية الإنتاج وعلاقتها بالإدارة

الفرع 4: عملية الإنتاج وجوانبها المادية والبشرية

الفرع 5: الاهتمام بالإنتاج مع الزمن

#### المبحث 3: عملية الإنتاج وادارة الإنتاج والعمليات

المطلب 1: مفهوم عملية الإنتاج وادارة الإنتاج والعمليات

المطلب 2: اهداف نظام الإنتاج والعمليات

المطلب 3: الانتاجية الكفاءة والفعالية في المؤسسة

#### الخاتمة

#### المراجع

## المقدمة:

اعتبر الانتاج منذ القدم بأنه أساس النشاط الاقتصادي ونظرا لأهميته في استمرار النمو الاقتصادي و تقدم المجتمع اهتم الانسان بتنظيمه و ادارة موارده و مع مرور الوقت أصبح مجال البحث والدراسة لمعظم الاقتصاديين والاداريين حيث اعتبر الفكر الاقتصادي الحديث ان الانتاج ليس خلق مادة وانما خلق نفعة.

### **المبحث 1: ماهية وظيفة الانتاج**

#### **المطلب 1: مفهوم وظيفة الانتاج**

للوظيفة العديد من المعاني مرتبطة بالمستوى الذي يمكن ان تأخذ فيه بالمؤسسة و ادا نظرنا الى وظيفة الانتاج فنجد ان لها ارتباط كبير بالنشاط الاقتصادي وهي لا تقتصر بالضرورة على المجال الصناعي فقط فقد تمس عدة مجالات منها خدمية او مالية او ثقافية... لان الانتاج بصفة عامة يهدف لخلق منفعة حيث عرف العديد من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم وفترات وجودهم في تاريخ وظيفة الانتاج من كل جانب المهم ان يؤهله الى النتيجة التي يرغبون بها ويعتبرون انها صلب النشاط الاقتصادي منها تبدأ الدورة الاقتصادية ويمكن ان نراها بأنها عملية استهلاكية يتم فيها استخدام عوامل الانتاج اخذ عدة اوجه وكلها وما يرتبط بها من تنظيم وغيرها تتم في مؤسسة اقتصادية وهي نواة النشاط الاقتصادي.

#### **1- الإنتاج وسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية**

أن الإنسان يشعر بالعديد من الحاجات كالحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الشراب والحاجة إلى الملابس والحاجة إلى المسكن والحاجة إلى العلاج والحاجة إلى التعليم .. الخ ومن الملاحظ أيضا أن الإنسان لا يستطيع أن يجد أشباع مباشر لهذه الحاجات من الطبيعة وبدون تدخله ولكن الأمر يحتاج إلى قيام الإنسان بمجهود يؤدي إلى إيجاد سلع وخدمات بقصد إشباع الحاجات الإنسانية ويطلق على هذا الأمر الإنتاج وعلى ذلك تبدو أهمية الإنتاج كوسيلة ضرورية لإشباع الحاجات الإنسانية فيبدون الإنتاج لا يستطيع المجتمع أن يشبع حاجاته المختلفة.

#### **2- الإنتاج مصدر الدخل:**

الدخول التي يحصل عليها الأفراد أيا كانت وظائفهم في المجتمع مصدرها الأساسي هو الإنتاج فأصحاب عناصر الإنتاج الذين قاموا بالعملية الإنتاجية يحصلون على هذا الإنتاج كل حسب مساهمته في العملية الإنتاجية حيث يحصل صاحب عنصر الموارد الطبيعية على ربع يتم تحديده أما وفقا لجهاز الاثمان في النظام الرأسمالي وإما وفقا للقرارات الإدارية في النظام الاشتراكي كذلك يحصل صاحب عنصر العمل على أجر يتم تحديده أيضا إما عن طريق جهاز الاثمان في النظام الرأسمالي وإما وفقا للقرارات الإدارية في النظام الاشتراكي ويحصل صاحب عنصر رأس المال على فقهه تتحدد إما عن طريق جهاز الاثمان.

## المطلب 2: أهمية واهداف الانتاج

### الأهداف:

يمكن تلخيص أهداف ادارة الانتاج والعمليات على المدى القصير بما يأتي:

1. تحقيق أعلى ناتج ممكن من السلع والخدمات باستخدام الكميات المناسبة من عناصر الإنتاج المتاحة والمتوفرة في الآلات المتاحة والأيدي العاملة
2. تحديد خصائص العمليات
3. ايصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:
  - أ- الانتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع
  - ب- تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل
4. انتاج المنتجات (سلعة أو خدمة) بمستوى الجودة المرغوب به من قبل العملاء.
5. تحقيق الأهداف السابق ذكرها بكفاءة وذلك من خلال
  - أ. علاقات عمالية فاعلة وسيطرة على كلفة العمل.
  - ب. السيطرة على كلفة المواد

### الأهمية:

1. يعطي المجتمع مكانة تنسجم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها
2. تحقيق مردودات مادية ومعنوية للأفراد في المنظمة
3. علاقته بالمالية والتسويق
4. هو نظام فرعي في المنظمة
5. يؤكد على جانب الدور المتعلق بالأفراد والجماعة
6. لا يقتصر على السلع والبضائع بل يمتد إلى الخدمات .

## المطلب 3: وظائف الانتاج

في إدارة النظام الإنتاجي يفترض أن يولي مدير الإنتاج " عمليات " اهتماما خاصا بأربعة وظائف رئيسية هي: التصميم، جدولة، عملية تحويل أو تشغيل، سيطرة.

**1-التصميم:** يتطلب تصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتصميم المنتج، واختيار الموقع وتصميم المبني وتخطيطه المكاني وتصميم كل من نمط عملية التحويل واختيار التجهيزات نفسها ونمط انسياب العمل وقد تأخذ عملية التحويل نمطا مستمرا أو متقطعا أو مشروعا لإنتاج وحدة واحدة هذا فضلا عن تصميم العمل ومعايير الأداء.

**2-الجدولة:** بعد الانتهاء من تصميم عملية التحويل التي تتضمن بدورها عمليات إنتاجية أو يمكن اعتبارها هيكل لعملية إنتاجية، يجب جدولة هذه العمليات بما يهيئ تقديم منتج مرغوب أو أكثر في الوقت المناسب، وتغطي وظيفة الجدولة كلا

من الأجلين الطويل والقصير لكنها تكون أكثر تفضيلاً في الأجل القصير، ففي الأجل "القصير" الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي

تكون أساساً لجدولة وتهيئة الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج مثل العمالة والطاقة المحركة والمواد الخام وغيرها للوفاء بحجم الطلب المتوقع، وفي الأجل القصير (سنة فأقل) تجري جدولة مستويات أحجام العمالة ونوبات العمل على مدى اليوم، الأسبوع، وكذا توالي تنفيذ كل من أوامر الإنتاج من حيث مساراتها ومراحلها وجدولة تدبير مستلزمات الإنتاج وحركة المخزون والمواد تحت التشغيل ونوبات العمل وكذلك تجري جدولة عمليات الشروع مثل تنفيذ تلفزيوني أو إنشاء جسر.

3- تشغيل: يتضمن التشغيل عملية التحويل تنفيذاً فعلياً لإجراءات الإنتاج والعمليات يتضمن شراء وتخزين وتحويلات ومدخلات وإعادة تصميم لإجراءات عند الضرورة وصيانة، وتؤثر وظائف المديرين في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على عمليات النظام الإنتاجي وعلى نتائجها.

4- الرقابة والسيطرة: تتطلب السيطرة على عملية التحويل، طريقة أو أكثر لقياس الأداء وكذلك جودة الناتج قبل بيعه، أ وتقديمه للسوق وعلى ذلك يتطلب الأمر سيطرة على كل من جودة النواتج المرحلية والنهائية والمخزون والتكلفة والجدولة وتخصيص الموارد، وتتطلب فعالية إدارة النظام الإنتاجي متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكياً ومتفاعلاً بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في أذواق العملاء... الخ. وذلك يتطلب الأمر إدراكاً واعياً للحالة والاستجابة لهذه المتغيرات.

#### المطلب 4: دورة الانتاج

تعتبر الدورة الإنتاجية عن متوسط الزمن بين شراء المواد الأولية مروراً بتحويلها إلى منتجات نهائية وانتهاء بيعها، كما يعبر عنها البعض بأنها الزمن بين دفع النقود للمواد الأولية واستلام النقود من بيع المنتجات النهائية وتمر الدورة الإنتاجية بأربع مراحل هي:

- 1- شراء المواد الأولية: هي التي تكون بشكلها الخام أو غير تامة الصنع حيث يشغل عليها خلال عملية الانتاج
- 2- التحويل إلى منتجات نهائية: وهي تحويل السلعة إلى منتجات قابلة للاستهلاك
- 3- تخزين المنتجات الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها ضمن شروط السلامة بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات
- 4- بيع المنتجات: هي جزء من عملية التسويق فهو يهدف لا قناعاً لجمهور بشراء المنتج بإظهار وجودته وهي تشمل على اتصال مزدوج بين البائع والمشتري.

## المبحث 2: الانتاج وهيكل وظيفته في المؤسسة

### المطلب 1: تعريف الانتاج

عند تعريف مصطلح الانتاج يتجه ذهن الانسان الى صناعة او صناعة الى عوامل الانتاج مختلفة او تجهيزات صناعية لكن في الحقيق هي جزء من العناصر التي تدور حول الانتاج كعملية و كوظيفة حيث عرفه الفكر الاقتصادي الحديث بانه ليس خلق مادة انما خلق منفعة حيث يتسم الانتاج بأسلوبين:

اسلوب مستمر: اي انتاج نمطي في مخرجاته و مدخلاته

اسلوب متقطع: هو انتاج غير نمطي في مخرجاته ولا يتم انتاجه الا بعد تحديد مواصفات

### المطلب 2: النشاط الانتاجي

هو نشاط اساسي في منظمات اقتصادية بشكل عام وفي منظمات صناعية بشكل خاص هو من اهم الموضوعات التي تتناولها ادارة اليوم ويعرف النشاط الانتاجي انه نشاط منظم وموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة تشبع حاجات الانسان و هو يحمل مفاهيم مختلفة: اقتصادية, اجتماعية, تشغيلية

اقتصادي: يقوم بتوظيف عناصر الانتاج في مكان وزمان بهدف الحصول على انتاج

اجتماعي: أساس من اساس تنمية اجتماعية, اقتصادية, وسياسية

تشغيلي: اساس من عملية فنية تهدف الى تحويل المواد الاولية الى سلع وخدمات من خلال اخفائها لعمليات مختلفة.

### المطلب 3: هيكل ووظيفة الانتاج في المؤسسة

الفرع 1: الانتاج والفروع الاقتصادية

يعتبر البعض انه عند تعريف الانتاج فهذا يعني انه مجموع العمليات التي تتم على المواد الاولية لتحويلها الى منتجات قابلة للاستهلاك باستعمال الات وعمال ا ان الانتاج لا يعبر عن عملية تحويل في الصناعة فقط لان عملية الانتاج بجوهرها نوعا من تحويل وهذا التحويل يشمل عدة فروع فمثلا المؤسسة الفلاحية تقوم بعملية التحويل ولعدة عوامل الانتاج قد تكون اسمدة او بدور اومواد كيميائية وغيرها وهي مجموعة يتم مزجها للحصول على شيء جديد له قيمة استعمالية كما ان نفس الجوهر يظهر في المؤسسة الخدمائية كمستشفيات, فنادق, مؤسسات النقل... حيث يتم مزج اليد

العاملة بالمواد الاولية (طاقة, عناصر استهلاكية...) مع الآلات و تجهيزات, التي لها جزء كبير في كثير من التخصصات كمؤسسة انتاج المعلومات التي تستخدم فيها الاجهزة جد متطورة لمتابعة ومعالجة المعلومات ويشرف على تنظيمها الانسان سواء كمعامل او كمسير ادن الانتاج لا ينحصر على قطاع صناعي فقط بل يشمل عدة قطاعات قد تختلف في شكل عوامل الانتاج لكن لا تختلف في جوهرها وعمقها الاقتصادي

## الفرع 2: شمولية عملية الانتاج

بما أن الانتاج عملية تحويلية في مختلف القطاعات هنا يطرح مشكل محتوى التحويل فقد يحد في دائرة ورشات اوزراعة وغيرها... وهو شكل عام لعملية الانتاج بالمفهوم الضيق لكن هذه العملية من ناحية المؤسسات الاقتصادية لا تتم في دائرة محصورة بل العكس فالمؤسسة كنظام تشترك مختلف اقسامها كهيكل ومختلف انشطتها كوظائف لتحقيق الاهداف, فالعملية التي تبدأ بجمع الاموال والعامل البشري ثم شراء المواد والآلات وانجاز المنتوجات وتقديمها للمستهلك كلها ما هي الا عبارة عن انشطة جزئية تعمل على تراكم الثروة اضافة الى عوامل الانتاج لتصل الى اعلى قيمة عند وصولها الى المستهلك فالعمل المبذول في شراء مواد النقل والايصال الى دورة الانتاج لا يختلف في معناه الاقتصادي عن عمل مبدول في عملية متابعة عملية خاصة بشراء وإنتاج والبيع والاهتمام بشؤون الموظفين والزبائن والعمل على تطوير طرق الانتاج كل هذا يصب في اناع الانتاج الذي يعبر عن قيمة تلك الاصناف ومن هنا فمعنى الانتاج اليوم لا يمس العملية التحويلية بل يشمل مختلف الانشطة المرافقة لها.

## الفرع 3: عملية الانتاج و علاقتها بالإدارة

تلعب وظيفة الادارة دورا مهما في وظيفة الانتاج حيث لها دور كبير في كثير من الانشطة في مراحل مختلفة من التخطيط، المراقبة، التنظيم، القيادة، التوجيه التي تقوموا بتخطيط الانتاج ومراقبته بالتنسيق مع العامل البشري خاصة في المصانع والورشات ويكون على راس وظيفة الانتاج مديرا للانتاج او نائبا او مديرا عام وهي حالات تتبع حجم المؤسسة ودور وظيفة الانتاج فيها واستراتيجيتها ودرجة توسع الهيكل التنظيمي ففي مرحلة توسع اولى بعد الانطلاق التاريخي نجد هيكلا تأخذ فيه الادارة مستوى جدها م مباشرة تحت مدير عام او الفرد المنظم وبغض النظر عن الاهمية التي تعطي لوظيفة الانتاج في المؤسسة من خلال الادارة فان عملية الانتاج تتسم بالتشابك ومساهمة الجانب الاداري بشكل واضح ولا تتم فقط في الورشات بل لها ارتباط بمستوى الهرم الاداري المتوسط والاعلى .

#### الفرع 4 - عملية الانتاج وجوانبها المادية والبشرية

تتم عملية الانتاج داخل محيط تقني وهو جانب المؤسسة كالنظام التقني وفي المحيط الاجتماعي النفسي كالنظام الاجتماعي وهي ميزة معقدة من نظريتين حيث تبرز فيها عوامل ذات خصائص نفسية معنوية تؤثر في عملية الانتاج ونتائجها فمهما كانت درجة تطور الآلات توجد المواد ودرجة التنظيم فهذا ليس كافيا لنجاح العملية اذ لم يساهم عامل بشري بطاقاته ومهاراته ورغباته وعواطفه مما جعل منه العامل الاكثر تعقيدا في عملية انتاجية مما جعله يمثل حيزا كبيرا من اعمال مختلف المتخصصين في ادارتهم منهم: 'تايلور' وصولا الى المدرسة الانسانية الى ان اصبح الانسان اهم عنصر في المؤسسة، التي تعمل على رخائه وتوفير محيط مناسب له في العمل والاهتمام بجوانبه النفسية، الاجتماعية تحدد مدى نجاح المؤسسة

#### الفرع 5: الاهتمام بالانتاج مع الزمن

اخذ الانتاج مكانة هامة مع ظهور الآلات والمؤسسات الصناعية في اوروبا مع ظهور الثورة الصناعية 1 لكن الاهتمام بالعملية الانتاجية لم يستمر بنفس المستوى مع الزمن فالانتاج كان موجودا قبل الثورة الصناعية لكنه اخذ أشكالا واستقطابا للطاقت المالية والتنظيمية والادارية ولفت اهتمام العديد من الباحثين منهم: 'ادم سميث' مند ظهور الصناعة و'هنري تاون' وغيرهم مع نهاية القرن 19 و'تايلور وفايول' فازداد تنظيم الاعمال وتقسيم المهام في المؤسسة تحسنا ومع بداية القرن 20 اتجهت الى اسواق الوفرة واصبحت تشكل ضغطا على المؤسسة المنتجة لا تحتمل تكن تهتم بالسوق فكل ما كان ينتج يباع لكن مع هذا اصبح تنتج حسب طلبات المستهلك، وحتى خمسينات هذا القرن كان الانتاج كبيرا خاصة بعد الحرب العالمية 2 وانتقال التقنيات المتطورة الى استعمال مدنية وبعد اعادة بناء الاقتصاديات المتطورة بعد الحرب الى تشبع السوق، والعمل

تحسين صورة المنتج امام المستهلك عن طريق وظيفة التسويق والاهتمام بالجانب المالي والمحاسبي لتحسين منتج الدخول الى اسواق جديدة داخل وخارج البلد واهملت وظيفة الانتاج انداك, وفي منتصف السبعينات تلقى الاقتصاد هزتين :

**الاولى:** صافي ارتفاع سعر البترول

**الثانية:** اجتياح الصناعة اليابانية غزوها للعالم وهنا رجع الاهتمام بالعملية الانتاجية والجوانب التكنولوجية وازداد السباق بين المؤسسات والمجتمعات على الاسواق التي غزتها اليابان بواسطة التكاليف والجودة والمهارة, وفي يومنا هذا اصبح الاهتمام بالانتاج والتنسيق مع جوانب التسويق ليس اختياريا بقدر ما هو اضطراري, لان المنافسة اصبحت للبقاء ولم تشمل الانتاج فقط بل شملت جوانب اخرى اكثر صعوبة لتحقيق الاهداف كالتقليد وهذا يتطلب مختلف الجهود. ادن فالعملية الانتاجية تكمن في مزج عوامل لإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات لتحقيق ثورة للمجتمع

### **المبحث 3: عملية الانتاج وادارة الانتاج والعمليات**

#### **المطلب 1: مفهوم عملية الانتاج وادارة الانتاج والعمليات**

يشمل الانتاج وعمليات التنفيذ انشطة جلب مختلف عوامل الانتاج او تحويل مدخلات الى مخرجات في محيط معقد, وهو يجمع عدة أنشطة متناسقة موجهة الى نفس الهدف اما ادارة الانتاج والعمليات فهو مجموع أنشطة تخطيط تنظيم رقابة توجه قيادة التسيير تهدف الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال الامثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها وهنا يأخذ المسؤولون قيود مختلفة على المؤسسة الداخلية او الخارجية, ومن هنا التعريف يشمل مختلف وظائف الادارة المطبقة على العملية الانتاجية اد لا تتم العملية الانتاجية الا بإشراف الادارة كوظيفة بمختلف مستوياتها سواء بإشراف من الاعلى او بتنفيذ من الاسفل.

فإدارة الانتاج لها اهداف تعمل المؤسسة على تحقيقها سواء على مستوى كل وظيفة او كل الوظائف كهدف رئيسي لها. فالإدارة تشمل عدة جوانب مالية, بشرية, وغيرها واصبحت لا تجمع انتاج مادي بل خدمي هذا باتساع القطاع الثالث وظهور

القطاع الرابع الذي يتخصص في أنشطة البحث-التنمية.

كما ان ادارة الانتاج والعمليات تضم مفاهيم وتقنيات تعتمد عليها الادارة والتطور التكنولوجي يفسر اليوم سبب الاهتمام بالإدارة في اطار التسيير العام للمؤسسة, فالقرارات الاستراتيجية متعلقة بجهاز الانتاج, الاعداد, الانجاز واستغلال كل ما يرتبط بها من قرارات تمثل قاعدة نشاط اي مؤسسة واستمرارها.

#### **المطلب 2: اهداف نظام الانتاج**

**1/ تطوير المنتوجات:** هنا تعتمد المؤسسة بشكل خاص على المستهلك والسوق ودرجة تقبله للمنتج وتختلف درجة تطوير المنتج وتحسينه في درجة عمقها ومدى تنفيذها والاموال الضرورية لها,



فإذا كانت بسيطة مثل: تغيير أغلفة أوزون فهذا أمر يتم بين سنة وأخرى ولا يستدعي تغيير في الجهاز الانتاجي أما إذا كان هناك تغيير كلي فهذا يعني إعادة دراسة واختيار ما يستدعيه من تغيير سواء في الآلات أو العمال ويتم في مدة متوسطة أو طويلة ويتطلب أموال معتبرة والمؤسسة تكون في خطر في حال عدم نجاحه.

**2/ تطوير طرق الانتاج:** هنا تكمن رابطة بين تكنولوجيا منتج وتكنولوجيا انتاج لكن قد تتغير طريقة الانتاج بدون تغيير المنتج وهذا راجع الى تحسينات على جهاز الإنتاج من خلال دراسة سلسلة الانتاج وفق كل مرحلة وحركة كل عامل وحذف الوقت الذي بدون فائدة للاستفادة منه في مجال اخر كما يجب النظر الى ترتيب للآلات والمناصب بهدف رفع الكفاءة

**3/ زيادة الانتاج:** يرى البعض ان زيادة الانتاج من الاهداف التي يجب تحقيقها لكنها في الواقع لها ارتباط باستراتيجية المؤسسة فيما يخص المنافسة ونصيب السوق. والاستراتيجية الخاصة بالإنتاج والبيع حيث الانتاج مرتبط ببرنامج المبيعات نحو الامام ومرتبطة ببرنامج التمويل من الخلف وكل هذا يخضع الى دراسة وتخطيط لتحقيق الاهداف كالاستلاء على جزء من السوق او رفع الانتاج لتحسين المردودية برفع الإنتاجية وتختلف طرق رفع الانتاج فقد تكون برفع عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي او في تغيير احدهما كرفع ساعات العمل او زيادة العمال بنفس للآلات.

**4/ تحسين اداء العمال:** ويعود هذا بالفائدة على الانتاج باعتبار الإنسان عامل اساسي في العملية الانتاجية لذا يجب الاهتمام به من ناحية رغباته واحتياجاته كتقديم حوافز مادية كالمكافآت المعنوية مثل الترقية, فالاهتمام بالعمال ومناقشتهم في امور المؤسسة يزيد من نشاطهم مما يرفع الانتاجية . كما يمكن تحسين ادائهم بإعادة تكوينهم وتدريبهم وتوفير الظروف الاجتماعية التي ترضي العامل.

### **المطلب 3: الانتاجية, الكفاءة والفعالية في المؤسسة**

**تعريف الكفاءة:** على انها القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الاهداف

**اما الفعالية:** فهي مقياس يوضح قدرة الشركة على تحقيق مجموعة من الاهداف, نقول ان آلة ذات كفاءة اذا انتجت كمية معينة من المخرجات باستهلاك اقل حد من المدخلات او التي تنتج اكثر مخرجات ممكنة انطلاقا من الكمية المعطاة من المدخلات.

**اما الفعالية:** فتقيم بالنسبة الى اهداف المؤسسة (الى اي حد قد تم تحقيق النتائج المقدره أو المرغوبة؟) اي تقييم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبق

الانتاجية: تعرف الانتاجية على انها مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات, او هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر الانتاج المحددة او هي قيمة المخرجات (سلع وخدمات) مقسومة على قيمة المدخلات.

اماعلى صعيد الشركة:يمارس مدير العمليات دورا هاما في تقديرالانتاجية اذ ان هناك تحديا يواجه مديرالعمليات الا وهو زيادة المخرجات من سلع وخدمات (مع ضمان الجودة) نسبة الى المدخلات,فلوتمكن مدير العمليات من انتاج سلع وخدمات أكثر او سلع وخدمات ذات جودة افضل لارتفعت الانتاجية وبالمثل لو تمكن مدير العمليات من المحافظة على كمية المخرجات وتخفيض المدخلات لازدادت الانتاجية ايضا. أما العوامل المؤثرة ترتبط بنشاط العامل و محيطه ثقافي , اجتماعي , اقتصادي مباشر و غير مباشر فنظرا لتعدد العوامل جعل مهمته يقدمون تصنيفات منها ترتبط بعوامل الانتاج و منهم حسب خصائصها اجتماعية , ثقافية. يعود اختلاف أهداف و مجال دراسة .

### الخاتمة:

وفي الاخير نشير الى ان للوظيفة بالمؤسسة اهمية و ادوار متعددة وتعريف تختلف من شخص الى اخر لكنها تجتمع فيما تقوم به المؤسسة من اعمال وانشطة تختلف في شكل عوامل الانتاج لكن لا تختلف في جوهرها وعمقها الاقتصادي .

### المراجع

- \*اقتصاد المؤسسة -دكتورناصر دادي عدون-
- \*مدخل التسيير - محمد رفيق الطيب-
- \*دار المحمدين العامة
- \*ادارة الانتاج و العمليات

## عنوان المحاضرة : التمويين في المؤسسة الاقتصادية

### خطة المحاضرة

#### المقدمة

المبحث الأول : مدخل إلى وظيفة التمويين

المطلب الأول : ماهية التمويين

المطلب الثاني : مكانة التمويين بالمؤسسة

المبحث الثاني: وظائف التمويين وعلاقته بالوظائف الأخرى وتنظيم وظيفة التمويين

المطلب الأول: وظائف التمويين

الفرع الأول : وظيفة الشراء

1- مفهوم وظيفة الشراء.

2- أهمية وظيفة الشراء

3- أهداف الشراء.

4- العوامل المؤثرة في الشراء.

5- علاقة الشراء بالدوائر الأخرى.

الفرع الثاني : وظيفة تسيير المخزون

1- تعريف المخزون وأهميته

2- أنواع المخزونات

3- تنظيم عمليات الخزن.

4- العلاقة بين التخزين والوظائف الأخرى.

المطلب الثاني: علاقة التمويين بالمصالح الأخرى.

المطلب الثالث: تنظيم وظيفة التمويين

الخاتمة

مقدمة :

تعتبر وظيفة التمويل من بين الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، نظرا لما تقوم به من التنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي، هذا ما يجعلها تمثل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما، وإدارة الإنتاج والتسويق خصوصا.

إذن فهي تمثل عصب الحياة الاقتصادية التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات والتقنيات والأساليب المتطورة والتخطيط المحكم، ووضع السياسات العلمية للبرامج اللازمة لتنفيذ وتنظيم ثم متابعة ومراقبة هذه الوظيفة ضمانا لاستمرارية تدفق الموارد والسلع الواردة للمنشأة أي تامين وتديير احتياجات ومستلزمات الإنتاج وذلك بغرض تحقيق الهدف النهائي للمشروع الإنتاجي، فإن جميع الباحثين الاقتصاديين اتفقوا على أن التمويل لم يحض بمفهوم واحد بل حضي بعدة مفاهيم.

**المبحث الأول : مدخل إلى وظيفة التمويل.**

**المطلب الأول : ماهية التمويل.**

نظرا لاهمية التمويل فقد تعددت التعاريف و المفاهيم لهذه الوظيفة فقد عرف التمويل من قبل الكثير من الدكاترة من خلال تلك التعاريف استخلصنا تعريف عام للتمويل هو "انه مد أي مشروع صناعي كان او تجاريammer الفرق بين وظيفة الشراء و وظيفة التمويل و يعتبر الكاتب اول من طرح هذا السؤال و تبعه كتاب اخرون مثلjardinبين الفرق بينهما بان الشراء نشاط من أنشطة التمويل و يعرف وظيفة التمويل بأنها مواد اولية او مواد تامة الصنع او نصف مصنعة... الخ بالكمية و النوعية المرغوب فيها و في الزمن المناسب و باقل تكلفة ممكنة و في احسن ظروف العمل مع تفادي نفاذ المخزون و تعطل العمل.

**المطلب الثاني: مكانة التمويل في المؤسسة :**

لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تمويل مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، برنامجها وإتمامها بالشكل السليم وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة، من أجل ضمان تمويل الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي انقطاع أو تأخر في التمويل يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة، فكلما كانت أغلب مصادر التمويل خارجة تتطلب سيولة مالية كبيرة كلما ازدادت مكانة التمويل. وهذا ما تعاني منه المؤسسة لهذا يجب وضع خطة استراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى، في كفاءات تمويلها، علما أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة. ويمتد ذلك ليؤثر على الاقتصاد الوطني، لذا فعلى المؤسسة أن تسير عمليات تمويلها بأسلوب عقلائي وعلمي.

**المبحث الثاني: وظائف التمويل وعلاقته بالمصالح الأخرى**

**المطلب الأول: وظائف التمويل**

من الضروري الاهتمام بهذه الوظيفة، لما لها من أهمية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتأثير البالغ في إدارة بقية الوظائف التي تحتاج إليها المشروع من أجل تحقيق أهداف المسطرة، وتتفرع وظيفة التمويل إلى فرعين هما الشراء والتخزين.

## الفرع الأول : وظيفة الشراء

### 1- مفهوم وظيفة الشراء:

في الماضي كان ينظر إلى وظيفة الشراء على أنها إدارة خدمات وهذا صحيح إلى حد ما، لأن الشراء ليس هدفا في حد ذاته فالمواد تشتري لمواجهة احتياجات المؤسسة، ولكن مع تطور الفكر الإنساني والاقتصاد العالمي وظهور شركات ضخمة تغير هذا المفهوم حيث أصبحت مرتبطة مع باقي الإدارات وذلك لكي يحقق الأهداف المسطرة، وعليه اتخذت وظيفة الشراء عدة تعاريف:

أ- هي عملية القيام بالتدفقات المستمرة والفعالة للمواد الضرورية واللازمة حسب الحالة والمرحلة المطلوبة، وقد يكون الشراء بقصد الاستهلاك الشخصي أو بقصد البيع أو توفير المستلزمات الصناعية.

ب- وهناك تعريف يرى بأن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله.

ج- ويميز COLTON بين اصطلاحين الشراء والتوريد: "فيقول بأن الشراء هو الحصول على السلع والخدمات ودفع الائتمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعادة المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود و ضمانات التسليم."

أما فالتوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف الاستلام، والفحص والرقابة على المخزون السلعي، والتخزين والتخلص من الفائض.

د- أما HODGE فيميز بين ثلاثة أنواع (اصطلاحات) وهي: البيع، الشراء، والتوريد فيرى أن اصطلاح البيع يشير إلى التبادل البسيط لسلعة أو شيء مقابل سعر متفق عليه سواء أكان هذا السعر معبر عنه بنقود أو أي سلعة أخرى. أما اصطلاح الشراء فيشير إلى التفاوض والشراء والدفع.

في حين اصطلاح التوريد فهو حديث وله مفهوم أشمل، إذ كان نتيجة لتطور علم الإدارة حيث أضيفت خطوات هامة للشراء قبل وبعد إصدار الطلبية إلى المورد.

ه- تعريف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المشروع من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المشروع المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة. "

ما تتضمنه وظيفة الشراء وهو إدارة الشراء بأسلوب منظم ومحكم فهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الأعمال والمهام والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التدفق المستمر للمواد والسلع بالكميات والنوعيات والأسعار والأوقات المناسبة، لإشباع حاجات الإدارات المختلفة في المشروع من مصادر الشراء الملائمة. "

### 2- أهمية الشراء:

يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية والجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب، وتتجلى أهمية وظيفة الشراء في:

- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة.
  - الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة إهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقعها.
  - إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع وعلى المواد الداخلة في العمليات الصناعية.
  - التوزيع السليم للاستثمار وعدم تجميده في المخزون.
  - تنمية إدارة الشراء وترقيتها بنفس المستوى الذي تعمل به الإدارات المختلفة (المبيعات، الإنتاج)
  - التقدم في أساليب البيع والإعلام وإدارة المشتريات والتناسق بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات والإدارة الهندسية لتحديد فرص النجاح.
- 3- أهداف الشراء:

يهتم قسم الشراء بتحقيق الكفاية وضمان استمرارية ونجاح المشروع، وبما أن مسؤوليته تتمثل في الحصول على المواد والسلع بالجودة والكمية والسعر والزمن المناسب والمصدر المناسب، واستلامها في المكان المناسب فاستقلالية إدارة المشتريات تكون ذات:

- تحقيق التدفق المستمر للمشتريات أمر ضروري لاستمرارية العملية الإنتاجية بالمؤسسة، أما في حالة العجز بالوفاء بالاحتياجات نتيجة نفاذ المواد أو التأخير، يؤدي ذلك إلى توقف العمليات الإنتاجية.
- تحديد مستوى العناصر المشتراة وتتم بضمان جودة المواد التي تتناسب مع جودة المنتج النهائي وتفاذي حالة التلف والكساد.
- تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أقل ما يمكن، فالاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون من المواد يسفر عنه تجميد جزء كبير من رأس المال ويخلق منه مشاكل خاصة بالسيولة النقدية، علاوة على ما يتطلبه المخزون من نفقات الاحتفاظ به وما يتعرض له من مخاطر التقادم والاحتفاظ في القيمة، فلا يكفي الشراء فقط لاستمرار العمليات، بل يجب أن يكون بأقل استثمار ممكن في المخزون.
- الوصول إلى أنسب مصادر التوريد واستخدام عنصر المنافسة، لاختيار مصدر التوريد المناسب وإبرام العقود والاتفاقيات مع الموردين وتنمية العلاقات مع مصادر التوريد.
- تحقيق الشراء الاقتصادي بمراجعة قوى العرض والطلب المنظمة من أجل تحقيق أفضل اعتبارات السعر والجودة.
- توفير التكامل بين إدارة الشراء وغيرها من الإدارات في المشروع.
- دعم النشاط المشروع بنفقات مستثمرة من المواد والخدمات.
- إجراء الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع مستوى أداء وظيفة الشراء.
- دعم المركز التنافسي للمشروع وقدراته على تحقيق الأرباح، وذلك تأسيساً على تكلفة المشتريات التي تعتبر مؤشراً رئيسياً في نتائج الأعمال.

- تتبع عملية تسليم البضاعة في المواعيد المقررة بالأصناف والكميات المحددة.

#### 4- العوامل المؤثرة في عملية الشراء:

أ- طبيعة الأسواق المنافسة: تحتاج المؤسسة إلى تنظيم الشراء بطريقة توفر الصلاحيات اللازمة في أسواق ترتفع بها المنافسة.

ب- طبيعة المواد: تتميز بعض السلع بالموصفات الفنية المتميزة التي تجعل وظيفة الشراء باختيار أفضل المواد.

ج- تكلفة الشراء: ارتفاع تكلفة الشراء المواد مقارنة بالمؤسسات الأخرى، يدفع بالمؤسسة إلى وضع إدارة الشراء بمستوى إداري وتنظيمي يتناسب مع أهميتها والدور الذي تضطلع إليه.

د- حجم نشاط الشراء: يمثل عاملا أساسيا ومهما في وضع التنظيم المناسب لإدارة الشراء.

هـ- القدرة المالية للمنشأة: استقلالية وظيفة الشراء تجعلها دوما بحاجة إلى قدرات مالية تكفي لممارسة هذا النشاط بمعدل عن باقي الأنشطة فنقص المخصصات المالية يؤدي

إلى جمع أكثر من نشاط أو وظيفة.

#### 5- علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى:

من المؤشرات الدالة على أهمية نشاط تلك الصلات الهامة التي ترتبط بعدد من الوظائف الرئيسية بالمشروع وأهمها:

أ- علاقة وظيفة الشراء بالإنتاج:

تتعاون كلتا الوظيفتين (الإدارتين) في وضع المواصفات بالمواد المطلوبة للإنتاج، حيث تقدم إدارة أو وظيفة الشراء معلومات تتعلق بأنواع المواد المتوفرة في الأسواق، كذلك إبلاغ إدارة الإنتاج بمواعيد تسليم المواد والكميات. فيما إدارة الإنتاج تقدم معلومات من خططها وبرامجها الإنتاجية المستقبلية.

ب- علاقة وظيفة (إدارة) الشراء بالتصميم والهندسة:

تختص إدارة الهندسة عادة بشؤون التصميم وتحديد المواصفات الفنية لاحتياجات المؤسسة، من المعدات والمواد وتعتمد إدارة الشراء إلى إدارة الهندسة بالعمل على تبسيط التصميم المطلوبة التي قامت بوضعها لتسهيل عملية الحصول على المواد.

ج- علاقة إدارة الشراء بالمبيعات:

تتمثل مجالات التعامل بين نشاط الشراء ونشاط البيع في عدة جوانب منها: تقديم المعلومات المتعلقة بأسعار المنافسين في الأسواق، وأسعار المواد البديلة لوضع سياسات التسعير المناسبة، حيث تستفيد إدارة الشراء من ذلك في تخطيط احتياجات المشروع من المواد.

د- علاقة الشراء بالمالية:

ارتباط الشراء بأموال المشروع ولكون الجزء الأكبر من دخل المؤسسة يذهب عادة في سبيل المشتريات، فإن العلاقة بين الشراء والمالية قوية، تتوضح خاصة فيما يتعلق بإعداد الموازنة التقديرية ومتابعة النفقات والارتباطات واعتماد تجاوزات الميزانية للاستفادة من فرص شراء أخرى.

هـ- علاقة إدارة الشراء بإدارة المراقبة:

تلعب إدارة المراقبة دورا كبيرا في عملية الشراء السليمة، حيث تكون هذه الإدارة على معرفة مسبقة بأساليب مراقبة الجحودة للموردين، أي للمواد المقدمة من طرف الموردين وبفحص وتحليل هذه المواد عند الاستلام ثم مقارنة المواصفات الواردة بالمواصفات المتفق عليها، ثم تعطي النتائج لإدارة الشراء.

و- علاقة إدارة الشراء بإدارة التخزين:

أهم ما يوضح قوة الصلة بين الشراء والتخزين يتجلى فيما يلي:

- تعطي إدارة الشراء للمخازن معلومات وافية ومفصلة حول خطط وبرامج الشراء المتوقعة.
- تقدم لها النصح والإرشاد فيما يتعلق بأساليب وأنظمة التخزين السليمة وطرائق الرقابة على المخازن.
- إعطاء معلومات حول طرق صيانة المواد بين التقادم والتلف.
- تقدم جداول مستمرة بين مواعيد تسليم المواد إلى المخازن.
- تقدم إدارة المخازن لإدارة الشراء معلومات تتعلق بالحد الأقصى والأدنى ونقطة إعادة الطلب للمواد.
- تبلغ إدارة المخازن عن المواد بطيئة الحركة والراكدة والمواد التي فقدت قيمتها.
- لايجري تنسيق بين الإدارتين لتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.
- تتعاون إدارة الشراء مع المخازن في تحديد الإجراءات وطرائق فحص وتفتيش المواد.

### الفرع الثاني : وظيفة تسيير المخزون:

التخزين و الاحتفاظ بالواد لحين الحاجة إليها، وعلى المؤسسة تخصيص إطارات التسيير المخزونات بهدف إيجاد مستوى أمثل من المخزون، بحيث يكون تكاليف في حدها الأدنى، وعليه فالمخزون عدة تعاريف:

1- تعريف المخزون وأهميته:

أ- تعريف المخزون:

هناك عدة تعاريف أعطيت من طريف متخصصين في هذا المجال منها:

- المخزونات هي "أصول مكونة من سلع خاصة بالمؤسسة وهي مخصصة إما للبيع مستقبلا أو من أجل استعمالها في الإنتاج الموجه للبيع. "

- المخزونات هي مؤونة منتجات في انتظار الاستهلاك لما يشمله من بضائع و مواد ولوازم، منتجات نصف مصنعة، أو أشغال قيد التنفيذ، منتجات تامة الصنع، أو فضلات ومهملات.



- ويعرف المخزون على أنه: "خزين السلع والمواد والأصول المختلفة الذي يجري إدامة خدمته لأغراض الشركة المختلفة كإعادة البيع والاستخدام في العمليات الإنتاجية المختلفة أو قطع غيار ومواد احتياطية، لأعمال الصيانة أو مواد وأصول لإدامة العمليات التشغيلية. "

- كما يعرفه pierre zermati أنه: "عبارة عن كمية متغيرة من المنتجات التي تزداد عن طريق المدخلات وتتناقص عن طريق المخرجات، حيث أن المدخلات هي كل المشتريات والمنتجات المصنعة، أما المخرجات فتشمل البيع أو التسليم. "

- ويعرفه أيضا: "يشمل جميع العناصر التي تحصلت عليها المؤسسة وأنتجتها والتي توجه للبيع أو الاستهلاك لغرض إشباع التصنيع والاستغلال. "

- وله تعريف آخر: "يتمثل في مجموع الكميات المحتفظ بها من المواد الأولية والمواد الوسيطة، والأجزاء والأدوات الاحتياطية وكذلك الأجزاء نصف المصنعة والسلع النهائية (تامة الصنع) التي قامت المؤسسة بإنتاجها أو شرائها. "

كما يمكن أن نعرف المخزون: "يمثل احتياطي موجه لضمان وظيفة تقابل فيما بين التدفقات. " ونستطيع أن نوضح هذا من خلال الشكل الآتي يبين فيه دور المخزون المنظم بين التموين والاستهلاك. ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المخزون بصورة مختصرة وشاملة بأنه: "مجموعة من المواد والسلع في انتظار الاستهلاك أو البيع. "

ب- أهمية المخزون:

تؤدي المخزونات دورا هاما وأساسيا في المؤسسة سواء أكانت صناعية أو تجارية لذا فإن التخزين يتم بكفاءة عالية، وبكيفية تؤثر على ربحية المشروع، ومنه نجد أن أهمية التخزين تكمن في:

- ضمان استمرار عجلة الإنتاج بتوفير السلع والاحتياج منها.

- المساعدة على إتباع أسلوب الإنتاج الكبيرة من خلال العمل على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة وذلك بالتوفير للمواد وحفظ منتجات تامة الصنع.

- يضمن للصناعات المستمرة الحصول على احتياجاتها بشكل مستمر طيلة العام عن طريق التخزين.

تحقيق وفورات لا يستهان بها، مثل خصم الكمية والمناولة العلمية وتخفيض رأس المال المجدد في المخزون، والحد من الخسائر الناجمة عن التلف والضياع والسرقعة... الخ.

- رفع مستوى جودة السلع.

- يقوم باستلام وتخزين النفايات وغيرها من الفضلات، كلما كان ذلك ضروريا.

- يضمن للصناعات الموسمية الحصول على احتياجاتها وتخزينها إلى حين دخول الموسم.

2- أنواع المخزونات :

تصنف المخزونات إلى ما تحتويه من مواد إلى:

أ- مخزونات مواد أولية:

وتتمثل في المواد الأولية بشكل أساسي والتي تدخل في العملية الإنتاجية، وهذا من اجل جعل الإنتاج يسير دون توقف. إذن يجب تخزين الكميات اللازمة من المواد الأولية لتحويلها إلى سلع جاهزة، شريطة ألا يزيد هذه الكميات عن حاجة الإنتاج، وكل زيادة تعني تجميد قيم دون مبرر، إذ يمكن توظيفها في استثمارات أخرى مما يعود على المؤسسة بفوائد إضافية. ب- مخزونات نصف مصنعة:

تتمثل في المواد التي لا زالت تتطلب مزيد من العمل، وإنفاق المصاريف حتى تصبح سلعا جاهزة. ج- مخزونات المواد التامة الصنع:

تنتظر البيع أو إعادة التوزيع وهذا النوع من المخزونات يرتبط مباشرة بظروف التسويق، حيث أن وجود منافسين كبار يلزم المؤسسة إلى التخفيض من أسعار البيع بهدف تسويق منتجاتها، أو اللجوء إلى التخزين الذي تنجر عنه الزيادة في أعباء وتكاليف التخزين، كما أن التنبؤ بارتفاع الأسعار مستقبلا يدفع بالمؤسسة إلى انتهاج هذه السياسة حتى تعمل على تحقيق رقم أعمال أمثل.

د- مخزونات تحت التشغيل:

في هذه الحالة تكون المفردات غير جاهزة وبجاجة إلى استكمال العمليات الصناعية عليها، قيم الاحتفاظ بها حتى تجهيزها. هـ- المخلفات والفضلات:

وهي المواد المتبقية بعد القيام بالعملية الإنتاجية مثل زوائد الجلد، والحديد، أو السلع المعطوبة والآلات المتقدمة. و- مواد التغليف:

وتشمل جميع المواد التي تستخدم في تغليف وحزم السلع سواء أكانت خشبية أو حديدية، أو زجاجية، كالأقفاص والبراميل والصناديق.

ومن مواد التغليف: المواد العازلة كالشمع والبلاستيك والبولسترين.

ي- العدد وقطع الغيار:

وتتضمن اليدوية كالمطارق والكهربائية، وقطع غيار اللازمة لماكينات، ويبرز هذا النوع بشكل خاص في الصناعات التحويلية والزراعية.

ن- التجهيزات الخاصة: بالتوازن والقياس والتشيت والحمل.

ح- ودائع العملاء: وهي تلك السلع التي تحتاج لعمليات صناعية عليها مثل تركيب إضافات جديدة، أو وفقا لنظام الكفالة.

خ- مواد متنوعة أخرى: وتشمل الكثير من المفردات لم يتم ذكرها مثل: الملابس، أدوات السلامة وأدوات التنظيف وغيرها.

3- تنظيم عمليات التخزين:

المخازن هي الأماكن الموضوعة التي توضع فيها المواد المشتراة (مواد أولية)، أو المنتجات تامة الصنع، أو نصف مصنعة، والموجهة للعملية الإنتاجية، أو لإعادة بيعها أو لاستهلاك مباشر، حيث يتطلب تنظيمها اتخاذ التدابير اللازمة لتحديد

مكان كل صنف بالمخزن، والوصول إليه بسهولة، في أقل وقت ممكن ذلك يساعد على استلام وترتيب وتخزين ومناولة  
وصرف الأصناف بأقل تكلفة ممكنة، وأيضا يسهل عمليات الجرد الفعلي وضبط عهدة المخازن.

تتمثل المهام الأساسية للمخازن في المحافظة على المخزونات. تسييرها و تجديدها او ما يسمى باعادة التموين و يمكن لها  
أي المخازن ان تكون اما ضمن اقسام الصنع او مستقلة عنها و مهما كانت الوضعية فان تنظيمها و تسييرها امران  
جديران بالعناية من طرف مسيري المؤسسات

تبدأ عملية تنظيم المخازن بتقسيمها الى اجزاء و اعدادها لاستقبال و احتواء مختلف العناصر المادية حسب طبيعتها و  
حجمها فاذا كانت المؤسسة تحتفظ بربع سلع على سبيل المثال فقط فيمكن حجز زاوية او طرف من المخزن اكل نوع  
وفي حالة اختلاف الظروف او الشروط التي يستلزم احتفاظها فيمكن اقامة قاعات خاصة كالقاعات الدافئة او المبردة  
... الخ و الى جانب ذلك يحتاج تنظيم المخازن الى وسائل مختلفة كالاوعية او الصناديق الرفوف ووسائل النقل او الرفع و  
الموازين . كما يحتاج تنظيم المخازن ايضا الى نظام مستندي او دورة مستندية و لمتل هذا النظام او الدورة ابعاد جد مهمة  
نذكر منها ما يلي

الاعتماد على اوراق رسمية او ادارية تمكن من مراقبة حركة الادخالات و الاخراجات

- يمكن ايضا من تفادي الالتباس و الخلط بين السلع من حيث كميتها و قيمتها

- و يمكن العمل بالنظام المستندي ايضا من الحفاظ على المخزونات مع التقليل من التكاليف

4- العلاقة بين التخزين والوظائف الأخرى:

أ- العلاقة بين المخازن والمشتريات:

تعتبر العلاقة بين المخازن والمشتريات علاقة وطيدة، ويتضح ذلك في عدم التعارض أو التكرار في الأداء، ويوجد الأعمال  
المشتركة بينهما كحفظ السجلات والأعمال الكتابية، كما يؤدي إلى تطوير نشاط الشراء، وتسهيل عملية إعداد وتدريب  
العاملين المختصين بأداء نشاطات الشراء والتخزين.

ب- العلاقة بين المخازن والإنتاج:

بعد تحديد مواصفات المواد المطلوبة للمؤسسة من طرف قسم الهندسة والتصميم، يتولى قسم الفحص لدى إدارة المخازن  
استلام وفحص هذه المواد، تبعا للمواصفات المحددة مسبقا.

ويحتاج قسم المخازن دائما إلى رأي المختصين في إدارة التصميم حول كيفية معالجة المواد التالفة والمتقادمة وإعادة تقييم هذه  
المواد.

ج- العلاقة بين المخازن والإدارة المالية:

تقوم إدارة المخازن بالاحتفاظ بحسابات المخازن وكتابة التقارير التي ترفعها إلى الإدارة المالية، التي تزودها بالأسعار  
والتكاليف والصرف.

وتهتم الإدارة المالية بالإشراف على حسابات تكاليف التخزين وخدمة المخازن

#### د - العلاقة بين المخازن والفحص:

يهتم قسم الفحص لدى إدارة المخازن باختيار وفحص المواد بعد استلامها لتقرير مطابقتها للمواصفات والمقاييس بعدها يتم تخزين هذه المواد إن كانت مطابقة وعكس ذلك يطلب من إدارة الشراء التدخل لتحديد الإجراء الذي يتوجب اتخاذه في التعامل مع هذه المواد المخالفة.

هـ-العلاقة بين المخازن والنقل:

يقوم قسم المخازن بتوفير المعلومات التفصيلية عن الشخص ومواقع التحميل ومناطق التفريغ ويتحمل مسؤولية توفير المعدات اللازمة لشحن وتفريغ البضائع بسهولة وسرعة، ويقع على عاتق إدارة النقل مسؤولية توفير السيارات وتقديم المعلومات الخاصة بالظروف المحيطة بعملية النقل.

المطلب الثاني: علاقة التموين بالوظائف الأخرى

تعد وظيفة التموين نشاطا مكملا لباقي النشاطات الأخرى، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بها لما لها من دور كبير وفعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات من قطع الغيار ومواد أولية وتجهيزات لكونها قائمة على أسس ومبادئ خاصة بها وبالتالي لا نستطيع الاستغناء عن هذه الوظيفة الهامة مهما كان التغيير الهيكلي في المؤسسة.

1-علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج:

إن المسؤولية الأولى لإدارة التموين هي خدمة إدارة الإنتاج التي يهملها الحصول على أقصى ما يمكن من المواد بأعلى درجة من الجودة في حين تعمل إدارة التموين إلى توفير هذه المواد بالكميات المناسبة والجودة الملائمة مما يستوجب على كليهما تبادل الآراء والمعلومات من أجل تحقيق التناسق بينهما لذا تعد إدارة الإنتاج مخطط إنتاجي وتسلمه إلى إدارة التموين لكي تقوم بالدراسة اللازمة للحصول على الأصناف المطلوبة، ولإدارة المشتريات الحق من مناقشة إدارة الإنتاج فيما يخص طلبات شرائها لكميات المواد ونوعيتها نظرا لدراستها بظروف السوق والتطورات المتوقعة في اتجاهات الأسعار.

2-علاقة وظيفة التموين بوظيفة الإدارة والمالية:

تهتم إدارة المالية بتحقيق التوازن المالي بين مجموع الواردات المتوفرة ومجموع الالتزامات المترتبة على المشروع، وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين وظيفة التموين ووظيفة الإدارة والمالية في إعداد الموازنة التقديرية للمواد المشتراة، لكون عملية الشراء تترتب عليها التزامات مالية تتحملها المؤسسة.

3-علاقة وظيفة التموين بوظيفة المبيعات:

تساهم إدارة المشتريات في نجاح إدارة المبيعات وذلك عن طريق توفير المواد المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة، كما يمكن لمصلحة المبيعات مساعدة مصلحة التموين في وضع تخطيط لمشترياتها مما يتوجب على إدارة المبيعات أن تخبر إدارة التموين بحرص البيع.

أ- إعلام إدارة المبيعات إدارة التموين بالنتبؤات المتعلقة بالمبيعات.

ب - ضبط مواعيد الاستلام التي عليها إدارة المبيعات مع العملاء ويتم بناء على قدرة إدارة التموين على توفير الاحتياجات من المواد المستلزمة.

ج- تقدير إدارة التموين لتكلفة المواد لاستخدامها في تكوين روض البيع

4- علاقة إدارة التموين بوظيفة الصيانة والمخازن:

تعمل إدارة التموين على توفير قطع الغيار اللازمة لمصلحة الصيانة، لتمكنها من استمرارية عمل الآلة الإنتاجية، وتساعد مصلحة الصيانة إدارة التموين على وضع مخطط لمشترياتهما.

تحتوي إدارة المخازن على بيانات هامة تفيد مصلحة التموين للقيام بوظيفتها . كما أن وظيفة التموين تزود مصلحة المخازن بمعلومات تتعلق بالحد الأدنى والأعلى للأصناف المختلفة لكي تتمكن من إعادة المخزون إلى مستواه المطلوب، وبتخصيص مخازن جديدة في حالة الزيادة في كمية المواد نتيجة انخفاض الأسعار في السوق للمواد الأولية وقطع الغيار.

المطلب الثالث : تنظيم وظيفة التموين

1- مفهومها

حتى تؤدي وظيفة التموين بكفاءة عالية لا بد من تنظيم اداري جيد لها بالاضافة الي هيكل تنظيم في كل وظيفة و منه بالتنظيم هو وسيلة لتحقيق تنسيق فيما بين وظائف المؤسسة و بالتالي تحديد مختلف مصالح التي تكون في مجموعها مصلحة التموين. اما الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أمن حيث الصلاحيات و المسؤوليات كلما ازدادت كمية و قيمة المشتريات

2- اهمية تنظيم وظيفة التموين

ان التنظيم الفعال والمتمثل في مدى تحديده للعلاقات التنظيمية لكل فرد في التنظيم ليحقق مزايا و عيوب

- المزايا

-ضمان تدفق الاداء دون حدوث ازدواج و هذا بالتحديد الواضح المخصصة للافراد و الادارات

-التحديد الواضح للسلطات يؤدي الى المعرفة اليقينية و القاطعة لكل فرض في التنظيم و رؤسائه و مرؤوسيه

- العيوب

-عدم قدرة الافراد و مضمون الهيكل مما يؤدي الى انعدام قيمة المبادئ التي تقوم عليها التنظيم

-التمادي الاكثر من اللازم في التفاصيل التنظيمية مما يؤدي الى خلق الرواتب و هذا بدوره يؤدي الى ابطاء عملية اتخاذ

القرارات

-عدم التوازن بين المركزية ولا مركزية قد يؤدي الى التمادي فيهما لما تحققه كل منها من المزايا الى تنفيذ حركة التنظيم او

تفككها لذلك يجب الموازنة بينهما.

## الخاتمة

مما سبق ذكره خلصنا إلى أن التمويل هو مجموعة الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة كل المواد اللازمة لاستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك في الوقت المناسب والكمية المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة ويصنف التمويل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين (تمويل صناعي، تمويل تجاري)، وتكمن أهميته في كونه يحسن الوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة ويرفع من إنتاجية العمل... الخ.

كما يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالبحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من المراد وغيرها، ومحاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون... الخ.

يعتبر الشراء والتخزين وظيفتان أساسيتان لوظيفة التمويل لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتأثير البالغ في إدارة بقية الوظائف.

وظيفة التمويل لا تستطيع أن تتحقق بمعزل عن باقي النشاطات الأخرى، فهي وظيفة متكاملة لها وذلك

لدورها الفعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات من مواد أولية قطع غيار، تجهيزات... الخ.

## المراجع

- 1- م - سعيد أوكيل - وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية - ديوان المطبوعات الجامعية .
- 2- د. مهدي حسن زويلف ود. علي سليم العلوانة، ادارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، 1988.
- 3- ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة، الجزائر
- 4- مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ادارة أعمال، دراسة وظيفة التمويل المؤسسة، 2004/2003.
- 5- مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين، وظيفة التخزين في المؤسسة،

## الوظيفة المالية

### خطة المحاضرة

مقدمة عامة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوظيفة المالية.
- المطلب الثاني: مفهوم الوظيفة المالية.
- المطلب الثالث: أهمية الوظيفة المالية.
- المبحث الثاني: مهام الوظيفة المالية وأهدافها.
- المطلب الأول: مهام وأهداف المدير العام.
- المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية.
- المطلب الثالث: علاقة الوظيفة المالية بمختلف المجالات المعرفية.
- المطلب الرابع: وظائف الوظيفة المالية.
- المبحث الثالث: التحليل المالي.
- المطلب الأول: مفهوم وطبيعة التحليل المالي.
- المطلب الثاني: القوائم المالية.
- المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي.
- المطلب الرابع: أهداف التحليل المالي.
- خاتمة.
- قائمة المراجع.

يزداد الاهتمام يوماً بعد يوم بمواضيع الدراسات المالية في مختلف الأنشطة وتحليلها لما تقدّمه من فوائد عظيمة في عالم الاقتصاد اليوم، والذي يشهد نهضة كبيرة، ومن بين هذه المواضيع الوظيفة المالية التي يتجلى هدفها الأساسي في المؤسسة الاقتصادية هو الاستمرار والبقاء في طريق الربح والنمو، كون هذه الوظيفة في غاية الأهمية والحساسية باعتبارها العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة والتصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي.

## المبحث الأول: لمحة عامة عن الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوظيفة المالية.

واكبت الوظيفة المالية التطور الفكري في مجال الإدارة المالية، فحتى منتصف الخمسينات كان المحور الأساسي للوظيفة العامة يتلخص في تدبير الأموال اللازمة لمنشآت الأعمال، ومع التطورات الجوهرية التي بدأت قبيل انتهاء الخمسينات، بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوماً أكثر شمولاً. فلم تعد تلك الوظيفة قاصرة على القيام بالخطوات الإجرائية لتدبير الاحتياجات المالية اللازمة، بل امتدّت لتشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوب تدبيرها، والقرارات التي تحدّد المدى الذي ستذهب إليه المنشأة في الاعتماد على القروض لتمويل أصولها، وتلك التي تحدّد مدى الاعتماد على كل من مصادر التمويل طويل الأجل ومصادر التمويل قصير الأجل.

كذلك دخلت الوظيفة المالية في مجالات أخرى جديدة تتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بحجم الاستثمار المناسب في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل، وبما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيه، فنقص الأموال المستثمرة في أحد الأصول قد يترتب عليه ضياع فرصة لتحقيق أرباح إضافية، كما أنّ المغالاة في الاستثمار قد تؤدي إلى نفس النتيجة، إذ تعني إغراق جزء من الموارد المالية للمنشأة في استثمارات إضافية لا تتحقق من ورائها أي عائد.

ولم تقتصر الوظيفة المالية على اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية، بل اقتضى الأمر ضرورة إضافة مهمتين إضافيتين يعتبران من مستلزمات عملية اتخاذ القرارات. المهمة الأولى هي القيام بالتخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ أي قرار. أمّا المهمة الثانية فهي تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي للمنشأة، وللحكم على مدى سلامة القرارات التي تمّ اتخاذها بالفعل.



باختصار تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة، إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية، وحتى يتم أداء مهام الوظيفة المالية على أحسن وجه، ينبغي على القائمين عليها أن يسترشدوا في أدائهم لهذه المهام بالهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه، فأى إجراء أو قرار مالي لا يسهم في تحقيق هذا الهدف ينبغي أن يحكم عليه بالفشل.

## المطلب الثاني: مفهوم الوظيفة المالية.

الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام التي تصبّ في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدّة جوانب أدوات تقنية كميّة، وأخرى نوعية.

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لقيام واستمرار النشاط الاقتصادي حيث تطور مفهوم الوظيفة وظهر مفهومان، الأول تقليدي والثاني حديث.

(أ) المفهوم التقليدي: تعرف على أنّها النشاط الذي يتركز أساساً على تحصيل الأموال بالطريقة الأقل كلفة، أي ينصب اهتمام الوظيفة المالية على تسيير الأموال اللازمة، وتسييرها بعد ظهور الصناعات والاختراعات التكنولوجية الجديدة التي زادت من حاجة المؤسسات إلى الأموال نتيجة لذلك، ذكر الاهتمام على وصف طرق التمويل الخارجي وإهمال جانب التسيير الداخلي للمؤسسة وذلك باقتضاره على الخصوم في الميزانية.

وعليه أصبحت الوظيفة المالية مماثلة لمفهوم التمويل إلا أنّ هذا المفهوم التقليدي للوظيفة المالية تفرض الكثير من الانتقادات ومن أهمّها: كونه مفهوم جزئي لا يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة لهذه الوظيفة التي اتسع نطاقها اتساعاً ملحوظاً، استجابة للتقدم العلمي السريع بما في ذلك تقدم وسائل التحليل المالي والأدوات العلمية، بفعل تطور المعلومات والتقنيات الكمية.

(ب) المفهوم الحديث: مع التطور الجوهري بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوماً أكثر اتساعاً لتشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوبة، وتحت هذا القرار مدى اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل أصولها سواء كان تمويل طويل أو قصير المدى، كما دخلت الوظيفة في مجالات أخرى تتمثل في اتخاذ القرارات بمجالات الاستثمارات المستقبلية في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والمتداولة بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل وعدم المغالاة في استثمار فيها، كذلك اقتضى الأمر إضافة مهمتين جديدتين إلى الوظيفة المالية، الأولى وهي التخطيط المالي لمعرفة ما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ القرار، أمّا المهمة الثانية هي الوقاية المالية للحكم على مدى سلامة القرارات التي تمّ اتخاذها بالفعل

### المطلب الثالث: أهمية الوظيفة المالية.

إنّ الهدف الأساسي للمنشأة اليوم هو ضمان بقائها في ظل القيود المفروضة عليها من المحيط، فعليها إذا أن تضمن نوعاً من التوازن المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها، لذلك فإنّ الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة، كما أنّه لا يخفى أنّ عدم كفاية الأموال أو نقصها في المؤسسة يؤدي إلى عواقب وخيمة تضرّ المؤسسة وتزعزع استقرارها، ويمكن أن تؤدي بها إلى الزوال، هذا لأنّ نقص المال يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع الفرص الاستثمارية، وبالتالي يقلّ الربح. وقد تتعرّض المؤسسة إلى خسارة لأنّ صحتها ونموها مرتبط بتوازن مختلف أجزاء الميزانية ومراقبة هيكلها المالي باستمرار، أضف إلى ذلك أنّ القرارات المختلفة المتخذة في المنشأة لها انعكاسات مالية باعتبار أنّ الوظيفة المالية في الاقتصاديات الحديثة أصبحت تتعدّى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات اتجاه نوعية الأموال المطلوب بتدبيرها رغم أنّه لا توجد قاعدة عامة تمكن من معرفة الوظيفة المالية لمجموع المنشآت، إلا أنّ هذه الأهمية تتوقف أساساً وترتبط إلى مدى كبير بحجم المؤسسة.

### المبحث الثاني: مهام الوظيفة المالية وأهدافها.

#### المطلب الأول: مهام وأهداف المدير العام.

مهام المدير المالي:

المدير المالي هو الشخص المسؤول بجدارة عن تنفيذ الوظائف المالية، ومن أهمّ مهامه ما يلي:

- 1- البحث والحصول على الأموال.
- 2- تحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.
- 3- تخصيص الأموال.
- 4- إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
- 5- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية وتمعّدي الإصدار.
- 6- تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.
- 7- الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.
- 8- مساعدة المدير العام في تفهّم نتائج التقارير المالية.
- 9- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع.
- 10- تخطيط الأرباح.

هدف المدير المالي:

يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف الملاك، فلو نظرنا إلى الشركات المساهمة، نجد أن المديرين من غير الملاك، لا يهدفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية (زيادة الترتبات، الشهرة، المحافظة على وظائفهم)، ولكن الأصح هو تعظيم ثروة الملاك، وإذا ما تحقق هذا الهدف فإنه من المفروض ضمناً تحقق مصالحهم الشخصية.

يعتقد البعض ان هدف الملاك، تعظيم الربح، بينما يعتقد البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة وبصفة عامة يوجه إلى تعظيم الربح كهدف ثلاثة انتقادات هي:

1- أنه هدف قصير الأجل ويمثل ذلك وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل.

2- أنه لا يأخذ في الحسبان المخاطر المترتبة على ذلك.

3- يترتب عليه تدهور قيمة السهم السوقية، وهو ما يتعارض مع هدف المساهم.

فقد تتمكن الشركة من زيادة الأرباح في الوقت الحاضر، وذلك بشراء الآلات الأقل كفاءة واستخدام مواد رديئة الجودة ونشيط المبيعات، وبيع المنتجات بسعر يحقق للشركة حافة ربح عالية من كل وحدة، والنتيجة المترتبة على مثل هذه الاستراتيجية، زيادة الأرباح في العام الحالي، ولكن ماذا يحدث في السنوات المقبلة؟ تدهور الأرباح بشكل واضح ويرجع ذلك إلى:

1- تأكد العملاء من انخفاض جودة المنتج.

2- زيادة تكاليف الصيانة للآلات المنخفضة الجودة.

النتيجة انخفاض المبيعات في الوقت الذي تتجه في التكاليف إلى الارتفاع مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح وبذلك يتضح أنه في الأجل القصير قد تعظيم الربح، ولكن مثل هذه السياسة تؤدي إلى انخفاض هامش الربح في المستقبل بما قد يؤدي في النهاية لإفلاس الشركة.

والنقطة القانية الخاصة باستراتيجية تعظيم الربح هي أن نجاح هذه الاستراتيجية متوقف على الأرباح المتوقعة والتي يجب تقديرها فإذا كانت الأرباح الحالية أقل مما كان متوقعا فهذا يعني فشل هذه الاستراتيجية.

والنقطة الأخيرة لتعظيم الربح كهدف، أنه قد يترتب عليه انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية، ولذلك فإن الأسلوب الوحيد لتعظيم الربح من فترة لأخرى هو إعادة استئجار الأرباح بالحصول على الأصول الإيرادية لتدعيم الأرباح الحالية، أي أن هذه الاستراتيجية لا تسمح بأي توزيعات على المستثمرين وهو ما يؤدي إلى المستثمرين وهو ما يؤدي إلى الاتجاه التنافسي لسعر السهم. تعظيم الثروة كهدف :

يعتبر تعظيم الثروة كهدف استراتيجية مثلى بالمقارنة باستراتيجية تعظيم الربح كهدف لعدة أسباب:

1- هي استراتيجية طويلة الأجل، تعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية، وفي ظل هذه الاستراتيجية فإن المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منها وهل يوجد ما يبرر الاستثمار وتحمل المخاطر أم لا، وعلى ضوء العلاقة بين العائد، والخطر، يمكنه بناء الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعظيم ثروة الملاك في ظل المستوى المقبول من المخاطر.

2- نأخذ استراتيجية تعظيم الثروة في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها، لذلك تعمل معظم الشركات في ظل افتراض أن سياسة التوزيعات لها تأثير في جذب مستثمرين جدد، ولذلك نجد أن للمعرفة بسياسة الشركة ومدى استقرارها بخصوص التوزيعات، تأثير على القيمة السوقية للسهم.

وإذا كانت ثروة المساهم في أي لحظة تساوي القيمة السوقية لحصنه مطروحا منها الالتزامات الخاصة بهذه الحصة، فإن أي زيادة في القيمة السوقية للأسهم تؤدي بالتبعية إلى زيادة ثروته، وبذلك نجد أن الشرطة المهمة بتعظيم الثروة تدفع توزيعات بصفة منتظمة وبالمقابل، وفقا لتعظيم الربح كهدف، فإن الشركة التي تتبنى هذا الهدف تأخذ بسياسة عدم دفع توزيعات.

خلاصة القول أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزء من استراتيجية تعظيم للثروة نقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس.

المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية.

يمكن تقييم الأهداف التي تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقها إلى هدفين أساسيين:

أولا: الأهداف العامة

ونقصد بالعامية لأن المؤسسة ككل ترمي إلى تحقيقها وتقع المسؤولية الكبرى على المدير المالي، لأنه الشخص الذي تتجمع لديه كل السياسات المالية ليجعلها وقيمتها وهذه الأهداف.

1- هدف تعظيم الربح: يعتقد البعض أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح ولكن ما نوع الربح؟ الربح الكلي أو الربح في السهم. يرى الكثيرون أن تعظيم الربح الكلي ليس مهما، لأن المسؤولية باستطاعتها زيادة إجمالي الأرباح عن طريق إصدار أسهم جديدة وهو ما يعني تخفيض ربح السهم الواحد ويجدون فكرة تعظيم الربح في السهم بالرغم من أن هذه الفكرة لها عيوب منها:

- أنه هدف قصير.

- تجاهل القيمة الزمنية للقيود.

- أنه يعني التركيز على مصلحة الملاك.

ونتيجة لهذه العيوب أو الانتقادات طالب البعض بمبدأ تعظيم الثروة.

1- هدف تعظيم الثروة: يتضمن هذا الهدف تحقيق عائد أعظمي على الاستثمارات حيث يحصل المساهم على عائد في شكل أرباح موزعة وهو هدف طويل الأجل، يعمل على زيادة القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، كما يعتبر كمحصلة للقرارات المالية هذه القرارات هي الاستثمار والتمويل.

تؤثر القرارات المالية على ثروة الملاك أي قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن تحققه المؤسسة، وأيضا من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي تتعرض لها من جراء تلك القرارات، ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين العائد والمخاطر هي علاقة تعويضية أو توازنية.

في مجال التمويل نجد أن زيادة اعتماد المؤسسة على القروض بدلا من حقوق الملكية يساهم في زيادة المخاطر نتيجة لانخفاض تكاليف الأموال المفترضة مقارنة مع تكاليف حقوق الملكية إلا أنه يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة مخاطر الإفلاس، في حالة ما إذا واجهت المؤسسة مشاكل ومصاعب حلت دون مقدرة المؤسسة على الوفاء بقيمة ذلك القرض والفوائد بتاريخ استحقاقها.

ثانيا: الأهداف الخاصة

وهي خاصة بكفاءة التسيير في الإدارة المالية نفسها وتمثل في توفير الشروط لبقاء المؤسسة واستمرارها والتي نجد تعبيرها المالي في مفهوم السيولة، الملائمة المالية، المردودية، النمو والتوازن المالي والمحافظة على الاستقلالية المالية.

1- هدف السيولة: هناك مفهومات للسيولة

أ- المفهوم الكمي: وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة من خلال كمية الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمؤسسة.

ب- المفهوم عن طريق التدفق: وهو مفهوم الذي ينظر إلى السيولة على أنها كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة معينة مضافا إليها ما يمكن الحصول عليه من المصادر الأخرى للأموال.

من خلال هذين المفهومين يمكن أن نستنتج ما يلي:

- السيولة هي أن تتوفر الأموال عند الحاجة إليها.

- السيولة هي القدرة على توفير الأموال لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.

- السيولة هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة.

2- هدف التوازن المالي: إلى التوازن المالي هو استعداد المؤسسة لضمان تسديد ما عليها من ديون وهو مصلحة لتوافق التدفقات الداخلية والخارجية، هذا التوافق يمكن أن يكون فوري ويكون التوازن المالي قصير الأجل وإذا استمر تواجهه في المستقبل يكون بصدد التوازن المالي الطويل الأجل.

أ- التوازن المالي قصير الأجل: هو هدف قصير الأجل تقاس بنسبة السيولة يمكن للمؤسسة من خلاله الاحتفاظ بجزء من موجوداتها على شكل سيولة وهذا الجزء من السيولة تحكمه أسس عملية لا ينبغي تجاهلها.

ب- التوازن المالي طويل الأجل: معناه قدرة المؤسسة على تسديد ديونها بتاريخ استحقاقها بطريقة مستمرة في المستقبل وهذا التوازن يظهر بنقدية موجبة على المدى الطويل، هذا المفهوم يهيكل تمويل مجموعة احتياجات المؤسسة لأنه عند عدم توفر المفهوم سيؤدي بزوال المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات وهذا ما نجده في القيود الاقتصادية التي تحكم النظام الرأسمالي، أيضا بالنسبة للمؤسسة العمومية أصبح هدف التوازن المالي طويل المدى يشكل قيد مالي وعيبي مالي وعيبي تقيل للبقاء.

3- هدف المردودية: تعتبر المردودية مطلب أساسي لتغطية تكلفه رأس المال وهي أيضا ضرورة مالية، سواء للحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة أو لضمان توازنها المالي أو لزيادة قدرتها التوسعية، وستتطرق خلال الفصل الثالث إلى مفهوم دقيق للمردودية وتحديدها.

4- هدف النمو: كل مؤسسة تسعى إلى المحافظة على بقائها واستمرارها وهذا لا يتم إلا بتحقيق شروط الأزمة لضمان تطورها والمتمثلة في:

- تحسين الإنتاجية.

- الاهتمام بوجود المنتجات.

- توسيع سوقها.

وإمتابعة هذه الأهداف فإن المؤسسة تضطر إلى توسيع وتجديد استثمارها المالية وهذا يعني قدرة المؤسسة على:

- تحقيق أرباح كافية لتمويل هذه البرامج.

- إيجاد مصادر التمويل الملائمة لزيادة رأس المال أو اللجوء إلى القروض الطويلة أو المتوسطة الأجل.

5- هدف الاستقلالية المالية: وهي من المهام الأساسية للمدير المالي لأن فقدانها يعني فقدان المؤسسة لاستقلاليتها الكلية ولكي لا يحدث هذا يجب على الجهاز المالي أن يقوم بتنبؤات وخصوصا في مجال الخزينة، ليشكل نظاما إعلاميا فعالا على الجهاز المالي يسمح بتدفق المعلومات خصوصا تلك المتعلقة بالمحاسبة التي تطلعنا عن ما يخص نواتج وتكاليف المؤسسة.

6- هدف الملائمة المالية: والملائمة المالية هي قدرة المؤسسة على دفع أو تسديد ديونها في تاريخ استحقاقها في أي لحظة كانت، وبهذا فهي في علاقة دائمة مع السيولة وتقاس بالعلاقة التالية:

الملائمة المالية = النقديات / ديون قصيرة الأجل.

ولكي يمكن تحقيق الأهداف السابقة وتكوين الإدارة من الرقابة الإدارية على الأداء المالي للمنظمة مع تجنب المشاكل التي تنتج عن نقص لبيانات أو عدم دقتها، لابد من وجود تحديد واضح للعلاقات والمسؤوليات الوظيفية للمؤسسة لعمل الأفراد والأقسام داخل الإدارة المالية.

المطلب الثالث: علاقة الوظيفة المالية بمختلف المجالات المعرفية.

وظيفة التمويل ومجالات المعرفة الأخرى:

يهيمن التعرف بصفة أساسية على العلاقة بين وظيفة التمويل ومجالات المعرفة الأخرى كالمحاسبة والاقتصاد حيث تعتمد الوظيفة المالية على العلوم الاقتصادية، في تكوين بيئة ونظرية التمويل، وبصفة خاصة الاقتصاد التجميعي والاقتصاد الجزئي حيث يختص الاقتصاد التجميعي بالبيئة العامة والمنظمات المالية بينما يختص الاقتصاد الجزئي بتحديد الاستراتيجيات المثلى للشركات المساهمة والمشروعات الفردية، وكل هذه الجوانب لها تأثير على ممارسات الإدارة المالية ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- العلاقة بين الاقتصاد التجميعي والوظيفة المالية:

يهتم الاقتصاد التجميعي بالبيئة التي تمارس فيها وظائف التمويل، لذلك تفيد النظريات الاقتصادية في تفهم المتغيرات ذات العلاقة بهذه البيئة، فهم يهتم بالنظام المصرفي ككل والوسطاء الماليين، وكذلك السياسات المالية الحكومية ومتابعة النشاط الاقتصادي داخل المجتمع وكيفية السيطرة عليه، ولكن هذه النظريات لا تعترف بالحدود الجغرافية لذلك فهي تنطبق على المنظمات والمؤسسات المالية الدولية حيث تتدفق الأموال فيما بينها.

وطالما ان المشروع جزء من هذه البيئة، لذلك فمن الضروري أن يلم المدير المالي بالإطار التنظيمي لهذه المنظمات، الآثار المترتبة على السياسة الاقتصادية وأثرها على بيئة القرار، أي انه يمكن القول بأن المدير المالي لا يستطيع القيام بوظائفه بطريقة مرضية إذا لم يكن متفهما لهذه العلاقات وعليه أيضا تتبع أثر التغير في السياسة المالية على مقدرة الشركة في الحصول على الأموال وتخفيف الأرباح وكذلك الإمام بمختلف المنظمات المالية، وشروطها، ونظام العمل بها، لتقدير مصادر الأموال المحتملة والمناسبة للشركة.

2- العلاقة بين الاقتصاد الجزئي والوظيفة المالية:

تهتم نظرية الاقتصاد الجزئي بالأداء الاقتصادي الفعال للمشروع أي أنها تؤثر على الإجراءات والتصرفات التي تحقق الأداء المالي الجيد، لذلك فهي تهتم بالعلاقة بين الطلب والعرض واستراتيجيات تعظيم الربح حيث تستند الأخيرة في رسمها على النظريات الاقتصادية

الجزئية، خاصة القرارات المتعلقة بتحديد التشكيل الأمثل لعوامل الإنتاج، والمستويات المثلى للمبيعات واستراتيجيات التسعير للمنتجات، حيث تتأثر هذه الجوانب بالنظريات الاقتصادية الجزئية، فتوجد نظريات تساعد في قياس مستوى المنفعة والخطر ومحددات القيمة أو الثمن، وإذا لم يستطع المدير المالي تطبيق هذه النظريات، فإنه على الأقل يعمل من خلال مجموعة المبادئ العامة المشتقة من هذه النظريات.

وباختصار من الضروري المعرفة بالعلوم الاقتصادية لتفهم البيئة المالية ونظريات اتخاذ القرار وهما يشكلان جوهر الغدارة المالية المعاصرة، فالاقتصاد التجميعي يزود المدير المالي برؤية واضحة عن السياسات الخاصة بالمنظمات الحكومية والمالية وغيرها التي من خلالها تندفق الأموال، والائتمان وتعمل على ضبط النشاط الاقتصادي العام.

وللعمل داخل هذه البيئة التي تشكلها هذه المؤسسات فلا بد من الإلمام بالاقتصاد الجزئي كأساس لرسم وتخطيط العمليات وتعظيم الأرباح فلا يواجه المدير المالي المنافسين فقط داخل الصناعة وغنما عليه أن يتصدى للظروف الاقتصادية المرتقبة سواء كانت ملائمة أو غير ذلك.

علاقة وظيفة التمويل بالحاسبة:

ينظر البعض إلى وظيفة التمويل والحاسبة داخل المشروع على أ. نفس الشيء وقد يتم الجميع بينهما ومع ذلك توجد علاقة وثيقة بين هذه الوظائف حيث تعتبر المحاسبة المدخل لوظيفة التمويل أي أن المحاسبة هي وظيفة فرعية من وظائف التمويل وتتمشى وجهة النظر هذه مع التنظيم التقليدي لأنشطة الشركة حيث تصنف هذه الأنشطة إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1- التمويل

2- الإدارة

3- التسويق

وفقا لذلك، تدخل وظيفة المحاسبة تحت نطاق التمويل ومن الملاحظ أنها تدخل تحت نطاق سلطة رئيس القطاع المالي بشركات القطاع العام بمصر، وعلى الرغم من ذلك فإنه يوجد اختلافين أساسيين بينهما، يتعلق الاختلاف الأول بأسلوب وطريقة معالجة وتسجيل تدفق الأموال والاختلاف لثاني خاص باتخاذ القرار.

المطلب الرابع: وظائف الوظيفة المالية.

تحديد مصادر الحصول على الأموال:

تنقسم مصادر الحصول على الأموال بالنسبة إلى أي منظمة إلى قسمين:

1- المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية رأس المال وزيادة رأس المال أي المصادر التي يكون مصدرها من داخل المنظمة نفسها وكثيرا من المنظمات وخاصة المنظمات الصغيرة تعتمد في هيكلها التمويلي على رأس مال ملاكها أي الأموال المملوكة فقط من قبل المالكين وذلك من تمويل احتياجاتها المالية.

## 2- المصادر الخارجية :

تشمل المصادر الخارجية إصدار السندات والاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المقرضة، فقد تعتمد بعض المنظمات على الاقتراض في هيكلها التمويلي بحيث يشكل الاقتراض نسبة كبيرة بالقياس مع الملكية.

إن كلا من هذين النوعين من المصادر له تكاليفه المتعلقة به وعلى الإدارة الجيدة أن تلجأ إلى المصادر الأقل تكلفة في هذا المجال مع مراعاة مراقبة نسبة المديونية وطبيعتها في حدود معينة، وهناك تصنيف آخر لمصادر الحصول على الأموال بالنسبة للمنظمات، حيث يمكن تقسيم التمويل هنا إلى نوعين كما يلي:

أولاً: مصادر التمويل قصيرة الأجل:

تستخدم المصادر قصيرة الأجل لتمويل النفقات الجارية أو الاحتياجات قصيرة الأجل كتمويل المخزون والذمم النقدية وغيرها. ومن أهم هذه المصادر:

### أ- الائتمان المصرفي:

تعتبر البنوك التجارية من أقدم المؤسسات المالية التي تقوم بتمويل الشركات من أجل تغطية نفقات أنشطتها التجارية.

إن هذا النوع من الاقتراض يشمل إجمالاً ما يسمى بعناصر التسهيلات الائتمانية المباشرة والتي تتضمن:

أ- الجاري مدين (الاعتماد البسيط): وهو اتفاق البنك وعملية ينص على حق المقرض في سحب مبالغ بسقف أعلى خلال فترة محددة.

ب- الكمبيالات المخصومة: حيث يكون لأي تاجر أن يقوم بخصم الكمبيالات ويحصل على الأموال التي يحتاجها.

ج- القروض: ومنها القروض المضمونة وغير المضمونة، ومنها المضمونة بضمان شخصي أو عيني.

ب- الائتمان التجاري: وهو ائتمان يحصل عليه المشتري بالأجل من البائع بعد إتمام إجراءات شراء البضاعة.

ومن أهم مزايا الائتمان التجاري انه لا يترتب عليه أية فوائد إضافية، بالإضافة إلى أن إجراءات الحصول عليه سهلة وليست

معقدة وقد يتخذ الائتمان التجاري احد الأشكال التالية:

1- رصيد جاري مدين: حيث يتفق المشتري مع التاجر أن يزوده على الحساب بالبضائع التي يرغب بشرائها.

2- الكمبيالات: الكمبيالة هي سند أو محرر مكتوب يتضمن تعهد محرره بدفع مبلغ محدد لأمر المستفيد بمجرد الاطلاع على السند.

ثانياً: مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل:

يستخدم هذا التمويل إجمالاً لتمويل الاحتياجات متوسطة وطويلة الأجل كالأصول الثابتة ويتضمن التمويل متوسط وطويل

الأجل عدة مصادر من أهمها:

أ- الأسهم: السهم هو جزء من رأس المال وبالتالي فإن للمساهم مهما كانت حجم مساهمته عدة حقوق وعليه عدة واجبات.

ب- إسناد القرض: إسناد القرض هو أداة دين يتعهد بموجبها مصدر الإسناد بدفع قيمتها إلى حاملها في تاريخ محدد سلفاً بالإضافة

إلى منحة فائدة كنسبة مئوية من قيمة الإسناد في فترات محددة، وقد نست المادة 2/28 من قانون الشركات الأردني على أن إسناد

القرض هي وثائق ذات قيمة اسمية واحدة قابلة للتداول وغير قابلة للتجزأة تعطى للمكاتبين مقابل المبالغ التي أقرضوها للشركة قرضاً

طويل الأجل.



ج - عقود التأجير:

عرف المعيار المحاسبي الدولي رقم (17) عقد الإيجار بأنه عبارة عن اتفاقية يعطي المؤجر بموجبها إلى المستأجر حق استخدام موجودات معينة لفترة زمنية متفق عليها وذلك مقابل إيجار معين، وبالتالي فعقد التأجير ينظر إليه على أنه اتفاقية تتضمن السماح للمستأجر باستخدام آلات أو أجهزة أو معدات أو أجهزة كمبيوتر أو غير ذلك من الأصول الثابتة لفترة محددة مقابل قيام المستأجر بدفع مبالغ من النقود إلى المؤجر نظير استخدام الأصل والانتفاع به.

د- الاقتراض متوسط وطويل الأجل:

قد يتم اللجوء إلى الاقتراض متوسط أو طويل الأجل وذلك لعدة أسباب منها عدم إمكانية الشركة اللجوء إلى طرح أسهم جديدة للاكتتاب وعدم رغبة الإدارة في تخفيض ثقلها ووزنها في مجلس الإدارة نتيجة دخول مساهمين جدد، ويستخدم هذا النوع من الاقتراض لتمويل خطوط إنتاج أو للتوسع في مشاريع قائمة. وهناك خمسة عوامل تؤثر في تحديد قرار نوع التمويل:

1- الملاءمة :

المقصود بالملاءمة هو الحصول على الأموال اللازمة المناسبة لنوع الأصول المستخدمة أو المشتراة.

2- الدخل المتحقق :

يعتبر تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل واحدا من الأهداف الرئيسية للتخطيط في اختيار نوع الأموال التي ستستخدم في الهيكل المالي.

3- درجة المخاطرة :

تمثل درجة المخاطرة احتمال حصول المالكين على نسبة معينة أو مقدار معين من العائد المتحقق، وعليه فهم أول من يتحمل أي مخاطرة تنجم عن عمليات الاستثمار للأموال.

4- المرونة:

المقصود بالمرونة هنا إمكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعا للتغيرات الرئيسية في مقدار الحاجة إلى الأموال.

5- التوقيت:

يعتبر التوقيت أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تكلفة الأموال المقترضة.

الرقابة المالية:

ينبغي أن يكون هنالك لأي وظيفة نظام محدد للرقابة يقيم القرارات المالية ويقارن التخطيط مع التنفيذ، وحتى تكون الرقابة المالية فعالة فإنها يجب ان تعتمد على أرقام مخططة ومعايير تستخدم للمقارنة مع أرقام التنفيذ الفعلي، حيث بعدها يمكن تحديد طبيعة وحجم الانحرافات Deviations عن الخط الموضوع.

إن الرقابة المالية لا تقتصر فقط على كشف الانحرافات وتحديدتها، بل تمتد لتشمل تحليل هذه الانحرافات ودراسة أسبابها، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية وللرقابة المالية تصنيفات عديدة من أهمها التصنيف المتعلق بتوقيت حدوثها، حيث تقسم إلى ثلاثة أنواع في هذا المجال.

#### 1- الرقابة الوقائية:

وهي تلك الرقابة التي تعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها والاستعداد لمواجهةها مسبقاً وقد تشمل الرقابة الوقائية وضع أنظمة مالية معينة.

#### 1- الرقابة المتزامنة

أي القيام بالرقابة أثناء أداء العمل فتتزامن الرقابة هنا مع الأداء الفعلي للعمل.

#### 3- الرقابة اللاحقة

تطبق الرقابة اللاحقة بعد انجاز العمل، حيث تتم مقارنة الأرقام المخططة مع التنفيذ الفعلي وذلك لأجل كشف الانحرافات وتحديدتها والعمل على معالجتها.

أما من حيث مصدر الرقابة المالية فيمكن تصنيف الرقابة إلى نوعين رئيسيين:

#### 1- الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية هي تلك التي تتم داخل المنظمة.

#### 2- الرقابة الخارجية

تتم الرقابة الخارجية من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة، كتلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي.

## المبحث الثالث: التحليل المالي.

المطلب الأول: مفهوم وطبيعة التحليل المالي.

تمهيد: يعتبر التحليل المالي من أهم المواضيع الإدارية والمالية المختلفة للمؤسسة يهدف الوصول إلى تشخيص صحيح للوضع المالي للمؤسسة، ويهدف بصفة عامة إلى إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورات متعددة من نشاطها، وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تحمل سلبا وإيجابا في المؤسسات المالية، ومن ثم اقتراح إجراءات على المؤسسة لتشريد استخدام إمكانياتها للخروج من الوضع الصعب أو اقتراح إجراءات تسح بمواصلة التحسن إذا كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة، كما يعتبر التحليل المالي الأداة التي تحدد العلاقة القائمة بين المؤسسة ومحيطها وهذه العلاقة لا تقتصر على الناحية المالية بل تتعدى وتشمل بعض النواحي الأخرى كالإنتاج والتسويق وحتى في الميدان الصناعي والتجاري ويمكننا أن نذكر بعض المفاهيم المختلفة للتحليل المالي وهي:

1- تعريف الدكتور م. الناشد: التحليل المالي هو عملية التشخيص للوضع المالي للمؤسسة بتاريخ معين من حيث التوازن المالي والمردودية المالية.

2- تعريف عبد الغفار الحنفي: التحليل المالي هو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية والتاريخية إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار.

3- تعريف J.P. LOBARD: حيث يؤكد بأن التحليل المالي هو الدراسة النموذجية وباستعمال أدوات تقنية ومعلومات محاسبية ومالية للمؤسسة من أجل إعطاء تقدير حول المخاطر الماضية والحالية والمستقبلية الناجمة عن الوضعية المالية للمؤسسة وأدائها.

4- تعريف J. PARD: يعرف التحليل المالي في كتابه Lanl fin على انه مجموعة من الطرق التي تسمح بتقييم الوضعية المالية الماضية والحالية على اتخاذ قرارات التسيير المسجلة وتقديم المؤسسة.

وبالرغم من تعدد تعاريف التحليل المالي إلى انها متفقة جميعا في كونها إحدى المهام الأساسية للوظيفة المالية ويتمثل موضعه في بيان وتشخيص الوظيفة المالية بهدف أخذ القرارات والتوصيات التي تهتم أساسا بالميدان المالي.

المطلب الثاني: القوائم المالية.

التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي من أهم أدوات الرقابة المالية، فهو يهتم الكثير من الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة Stakeholders كالمساهمين والموردون، أما من حيث الأدوات المستخدمة في التحليل المالي فهي عديدة.

أ- مقارنة القوائم المالية:

تتم مقارنة القوائم المالية وتحليلها إما أفقيا أو رأسيا وقد سمي التحليل أفقيا على أساس أن اتجاهه أفقيا وكذلك الحال بالنسبة للتحليل الرأسي فقد سمي كذلك لأن اتجاهه رأسيا.

1- التحليل الأفقي: تنعكس عمليات المنظمة على شكل تغيرات بالزيادة أو النقصان في بنود الميزانية العمومية من موجودات أو مطلوبات أو حقوق الملكية وكذلك في بنود حساب الأرباح والخسائر، ويمكن تقييم أداء إدارة المنظمة وكفاءتها عن طريق مقارنة

التغيرات التي تحدث في بنود الميزانية العمومية وفي حساب الأرباح والخسائر بين تاريخين مختلفين أو بين تواريخ متعددة، فيتم دراسة حجم التغير ونسبة التغير لكل من بند من البنود بين التواريخ المختلفة.

2- التحليل الرأسي: يتعلق التحليل الرأسي بدراسة العلاقات بين بنود الميزانية العمومية في تاريخ محدد، وذلك عن طريق إيجاد نسبة كل بند من بنود الموجودات إلى مجموع الموجودات أو كل بند من بنود المطلوبات وحقوق الملكية إلى مجموع المطلوبات وحقوق الملكية وبمعنى آخر فإن التحليل الرأسي يوضح الأهمية النسبية لكل بند من بنود الميزانية العمومية في تاريخ محدد.

أما بخصوص حساب الأرباح والخسائر فالتحليل الرأسي يتعلق بدراسة العلاقات بين البنود الواردة فيه في تاريخ محدد، من خلال إيجاد نسبة كل بند.

المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي.

من أهداف المسير المالي تقوية المركز المالي للمؤسسة أي تحقيق السيولة من جهة وتحقيق المردودية والربح من جهة أخرى، والمسير المالي الرشيد هو الذي يستطيع فهم الوضعية المالية للمؤسسة والتوقع بالأخطار الممكن حدوثها ثم اتخاذ القرارات اللازمة وذلك انطلاقاً من المعطيات المالية والمحاسبية المتوفرة له، المتاحة ولكي يحقق المسير المالي هذا الهدف لا بد من استخدام أدوات تمكنه من ذلك واستعراض هذه الأدوات يتم ضمن ما يسمى بالتحليل الساكن والتحليل الديناميكي أو الحيوي للمؤسسة.

1- التحليل الساكن :

يتم هذا النوع من التحليل بدراسة مختلف التدفقات الكمية الموجودة بين مختلف بنود الميزانية خلال فترات زمنية تاريخية وذلك باستخدام أدوات التحليل المالي وهي كالتالي:

أ- الميزانيات.

ب- رأس المال.

ج- النسب المالية.

2- التحليل الديناميكي :

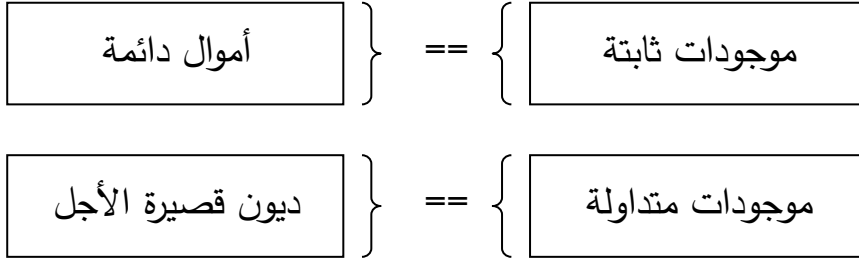
يهتم التحليل الديناميكي بدراسة التدفقات المالية خلال النشاط حيث يتم ذلك بإظهار التغيرات التي حدثت على عناصر الميزانية خلال دورة الاستغلال والتدفقات الممكنة الحدوث وسيتم من هذا النوع استعراض ما يلي:

أ- الاحتياجات من رأس المال العامل.

ب- الخزينة.

قاعدة الحجم (قاعدة التوازن المالي الأدنى): حسب المبدأ المحاسبي العام الذي يفرض وجوباً من الناحية المالية أن تكون الاستخدامات والمطالب متساوية، أي ان يتم تمويل الاستخدامات من عناصر محددة من المطالب، حيث يجب أن تمويل المؤسسة موجوداتها المتداولة عن طريق مواردها المالية القصيرة الأجل في الميزانية أي أن تظهر الميزانية المالية حسب الشكل التالي

:



ونشير إلى ضرورة تمويل الموجودات الثابتة بالأموال الدائمة وهذا راجع إلى سببين هما:

1- مبالغ وأقساط الاستهلاك: والتي ينجم عن احتسابها تخفيض أرباح الدورات المالية أي أن مبالغ تلك الأقساط تبقى في حوزة المؤسسة لتتراكم من دورة إلى أخرى، حيث يتم استعمالها في تحديد عناصر الموجودات الثابتة، أو في تسديد مبالغ القروض التي استخدمت في تمويل تلك الموجودات.

2- مردودية الموجودات الثابتة: الناتجة عن مساهمة هذه الموجودات جزئيا في الأرباح التي حققتها المؤسسة وهذا سواء كانت المردودية ناتجة عن مساهمة مباشرة في العملية الإنتاجية أو كانت عن طريق العوائد المتحصل عليها عن طريق الاستثمارات التي قامت بها المؤسسة في صورة سندات المساهمة، سندات التوظيف، اقتراضات... وعلى العكس من ذلك ينبغي على المؤسسة ضمان والحفاظ على المردودية المالية للأموال المستعملة).

المطلب الرابع: أهداف التحليل المالي.

1- أهداف التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة: إن التحليل المالي الذي تقوم عليه المؤسسة هو تحليل مالي داخلي والذي يعتبر أساسيا وضروري لاتخاذ القرارات المالية أو توسيع الاستثمارات وهذا من طرف المدير المالي والمسير المالي للمؤسسة وأهداف هذا التحليل هي.

أ- إعطاء حكم للتسيير المالي للفترة تحت التحليل (فترة التحليل).

ب- الإطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية والتمويلية والتوزيعية.

ج- التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية.

د- إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة وعلى المردودية فيها.

2- أهداف التحليل المالي بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة: إن التحليل المالي الذي يقوم به المتعاملون مع المؤسسة هو تحليل مالي خارجي يهدف إلى:

أ- ملاحظات حول الأعمال التي يقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.

ب- تقييم النتائج المالية وبواسطتها تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب.

ج- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض.

د- الموافقة والرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة لطلب القرض.

خاتمة:

من خلال بحثنا هذا، استنتجنا أنّ للوظيفة المالية أهمية من خلال الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة الاقتصادية، وكذا مكانتها المهمة ووظائفها الأهم، فهي تعتبر عصب حيوي، فعال ونشط في مختلف الميادين.

### قائمة المراجع:

- (1)-عبد الغفار حنفي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، رسمية زكي قرياقص، الدار الجامعية، 2002.
- (2)-محفوظ جودة، حسن الزغبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، دار الوائل ، عمان، 2004.
- (3)-منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- (4)-ناصر دادي عبدون: التحليل المالي ، الجزء الأول، دار الطباعة والنشر، الجزائر 1988.
- (5)-ناصر دادي عدّون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- (6)-يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012.

## عنوان المحاضرة : وظيفة البحث والتطوير

### خطة المحاضرة

مقدمة:

- المبحث 1: مفهوم البحث و التطوير
  - المبحث 2: أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة و الجوانب التي تبرز أهمية البحث و التطوير
  - المطلب 1: الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث و التطوير
  - المطلب 2: الجوانب التي تبرز أهمية البحث و التطوير
  - المبحث 3: قياس أنشطة البحث و التطوير
  - المطلب 1: مقياس المدخلات
  - المطلب 2: مقياس المخرجات
  - المبحث 4: الإنفاق على البحث و التطوير
  - المبحث 5: أهمية الاستثمار في البحث و التطوير و أثر هذه الأخيرة على الربحية
  - المطلب 1: أهمية الاستثمار في البحث و التطوير
  - المطلب 2: أثر البحث و التطوير على الربحية
  - المبحث 6: تنظيم وظيفة البحث و التطوير و معيقات هذه الأخيرة
  - المطلب 1: تنظيم وظيفة البحث و التطوير
  - المطلب 2: معيقات البحث و التطوير
  - المطلب 3: البحث و التطوير أساس التميز
- الخاتمة:

## المقدمة:

في ظل اشتداد المنافسة و تزايد التحديات الاقليمية و الدولية تجد المؤسسات نفسها تبحث عن الحلول الملائمة لمواكبة التغيرات الديناميكية والإستراتيجية في مجال العلم والتكنولوجيا للحفاظ على حصصها السوقية التي تضمن بقاءها واستمراريتها، و تعظيم أرباحها

وتنمي قدراتها التنافسية بما يسمح لها من تحقيق مكانة اقتصادية جيدة ضمن الأسواق المحلية والدولية.

وتعتبر استراتيجية البحث والتطوير التي ترتبط باستمرارية التجديد من أهم الاستراتيجيات التي تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وخلق التكنولوجيات الجديدة الكفيلة بتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة للمنتجات بأسعار تنافسية تعظم أرباحها وتنمي قدراتها التنافسية. لذلك فإن اعتماد البحث والتطوير من طرف المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التقدم في تكنولوجياتها الإنتاجية وتوسيع مبيعاتها وتعظيم أرباحها و منه فإن مفتاح الوصول إلى مراتب المؤسسات العالمية الرائدة ومناصب الدول القوية والمتقدمة يكمن في اكتساب وتوطين التكنولوجيا واعتماد استراتيجية البحث والتطوير كخيار استراتيجي للنمو والتنافس.

### **المبحث الأول - مفهوم البحث و التطوير:**

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. كما يعرف أيضا أنه: العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة . من خلال التعريفين يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات.

### **المبحث الثاني- أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير:**

#### **المطلب 01- الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير:**

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمشروع؛
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة؛



- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة... الخ.

## المطلب 02- الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير:

- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية؛
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- تطوير و تنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج و بالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنوع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق.

## المبحث الثالث - قياس أنشطة البحث والتطوير:

### المطلب 01 - مقياس المدخلات :

وتشتمل على مقياسين هما:

-نسبة البحث والتطوير على المبيعات :وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{الإنفاق الكلي على البحث والتطوير}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

-نسبة عدد الموارد البشرية : تقيس عدد العلماء و المهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، وهي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم .ويعبر

عنها بالصيغة التالية :

$$\frac{\text{العدد الإجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال البحث والتطوير}}{\text{مجموع العاملين بالمؤسسة}}$$

## المطلب 02- مقياس المخرجات :

يشمل مختلف نتائج نشاط البحث والتطوير لمحقة و المتمثلة فيما يلي:

- عدد براءات الاختراع :أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة و نجد أن هناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية فلغرض التدقيق لا بد من حساب نسبة الاختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها؛
- كمية المبيعات من المنتج الجديد :تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات في المنتج ومعدل الزيادة فيها.

## المبحث الرابع - الإنفاق على البحث والتطوير :

يعد الانفاق على برامج البحث والتطوير الوقود المحرك للتطوير التكنولوجي، ويعتبر استثمرا عائدا فهو يحتاج إلى التخطيط وفقا لأساليب علمية دقيقة، وإلى توفير الأموال اللازمة لدعم جهود البحث والتطوير لتفادي مشاكل ضعف التمويل، وأيضا إلى مبدعين لديهم نظرية ثرية، وبالمقارنة بين الدول نجد: دول العالم النامي تقل فيها نسبة الإنفاق على البحث والتطوير عن المتوسط العالمي والذي يتجاوز عتبة % 2دائما.

-وعلى صعيد البلدان المنفردة تصدرت الولايات المتحدة عام 2011 قائمة أكبر المنفقين على البحث والتطوير ، ثم يليها الاتحاد الأوروبي ثم اليابان .

ومقارنة الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي للدول، فإنّ أكبر عشرة دول هي إسرائيل، السويد، فنلندا، اليابان، كوريا الجنوبية، سويسرا، أيسلندا، الولايات المتحدة الأمريكية ، ألمانيا، النمسا.

للبحث والتطوير مصادر تمويلية متعددة في الدول المتقدمة إذ تشترك كل من الدولة ومؤسسات القطاع الصناعي والمالي والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى ومراكز الأبحاث ذات الموارد المستقلة عن الدولة وكذلك البنوك والقطاعات الرأسمالية الأخرى.

## المبحث الخامس - أهمية الاستثمار في البحث والتطوير وأثر هذا الأخير على الربحية:

### المطلب 1- أهمية الاستثمار في البحث والتطوير:

يكتسي هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات والمشاريع الكبرى الصناعية منها بشكل خاص، فإذا كان نجاح المؤسسات وتفوقها ونمو الدول ورفيها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية و الثروات الطبيعية فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت ففزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، وبمؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية ، بينت أن كل ذلك تحقق بفضل اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية، 16 تجلت في ما أسمى في مطلع القرن الحادي والعشرين بالأصول المعرفية. إن تشجيع الاستثمار في البحث العلمي يحتاج إلى توفر عدد من المقومات الضرورية منها:

-الموارد البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً رفيعاً؛

-البنية المؤسساتية كالجامعات ومراكز البحوث؛

-الموارد المالية والتمويلية الكافية؛

-حماية حقوق الملكية الفكرية،

-المناخ العام للاستثمار، ويشمل كل الضوابط والإجراءات الحاكمة للاستثمار بصفة عامة والتي يجب أن تكون سهلة ومرنة لازدهار نشاط البحث العلمي .

### المطلب 02 - أثر البحث والتطوير على الربحية:

إن أحد أهداف أي مؤسسة هو تحقيق الأرباح ليس لصالح المؤسسة فحسب بل لصالح المساهمين والموظفين والمستهلكين على حد سواء، فلا يكفي أن تحشد المؤسسة كل طاقاتها للبحث أو الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة بينما تعاني بقية أقسام المؤسسة من قصور وتراجع شديد .والحقيقة أن ذلك قد يضر بالمؤسسة أكثر من إفادتها، فإتساع مفهوم البحث والتطوير يجعل الإنفاق عليه لا يقل أهمية عن الإنفاق على الأفراد والتجهيزات والمواد الخام، لذا يجب أن يكون هناك تحديد دقيق لمشروعات البحث والتطوير التي تحتاج إليها المؤسسة وبيئتها الخارجية ودعمها، من ناحية، وتحميد المشروعات التي لا يعتقد أنها ستؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة، من ناحية أخرى، فعمليات البحث والتطوير هي عمليات مركبة ومعقدة ولها أبعاد عديدة منها:

-وجود فكرة و تصور واضحين حول توجه الشركة على المدى البعيد والفرص المتاحة من خلال البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة؛

-القدرة على اتخاذ القرارات التي قد لا تحظى بالتأييد أحيانا؛

-توفر الوعي الكافي بالقدرات الحقيقية والاستراتيجيات الفعلية للمؤسسة.

## المبحث السادس -معيقات وظيفة البحث و التطوير: وأساس تميزها

### المطلب 1 معيقات البحث و التطوير :

تواجه أي مؤسسة تعتمد إستراتيجية البحث و التطوير عقبات داخلية و خارجية تظهر قبل و اثناء تحفيز الإستراتيجية و بعد تطبيقها و اهم هذه العقبات المحتملة :

-غياب التكامل بين الصناعة و مؤسسات البحث و التطوير .

-ضعف الالتزام بين استراتيجية المؤسسة الكلية و استراتيجيات نقل التكنولوجيا و البحث و التطوير و الذي يمكن أن يؤدي لى الفل في تامين الموارد .

-لا تزال الصناعة في العديد من الدول النامية تفتقر إلى الثقة الكاملة بإمكانيات المؤسسات المحلية للبحث و التطوير .

-صعوبة التقسيم الكمي للفوائد المباشرة و الآنية لنشاطات البحث والتطوير مما يجعل الصناعة ترد في معظم الحالات لتوفير الاحتياجات الاستثمارية لبرامج البحوث طويلة المدى .

-إنخفاض مستويات الانفاق على البحث و التطوير بشكل كبير بالمقارنة مع الدول الصناعية.

-إن معظم مراكز البحث و التطوير العامة عادة هشة و غير موجهة بشكل كاف لتغطية حاجات الصناعة .

-التركيز الغير متكافئ لمراكز البحث و التطوير على البحوث الأساسية أكثر من البحوث التطبيقية .

-تواضع الكفاءات التسويقية لمؤسسات البحث و التطوير و الوعي الغير كافي لدى الجمهور لأهمية البحث و التطوير .

-المشاريع التي تديرها مؤسسات البحث و التطوير قد لا تلائم بالضرورة التوقعات الصناعية أو تواكب حاجاتها.

### المطلب 02- البحث والتطوير أساس للتميز:

التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا ابتداء من رضا أصحاب المؤسسة إلى رضا المتعاملين مع

المؤسسة ورضا المجتمع ككل. فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح فهو أداة لكسب احترام الغير

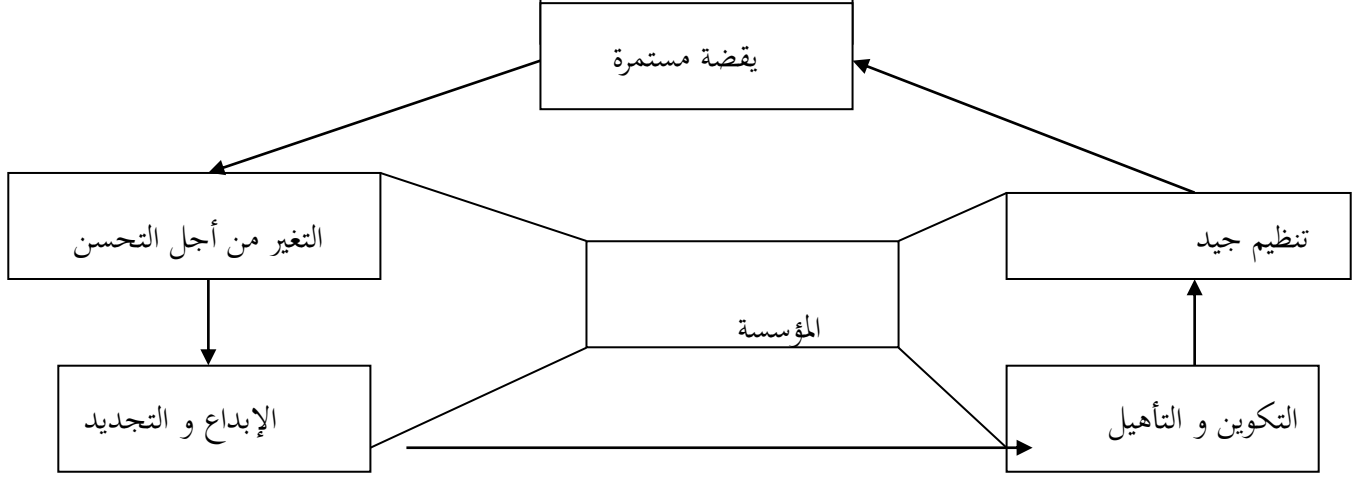
ورضاهم، لذلك فالأداء المتميز يجب أن ينظر إليه ككل متكامل يشارك في تجسيده الجميع :إدارة المنظمة وأفرادها، الدولة

سياساتها ومؤسساتها، الهيئات ذات الطابع العلمي والمهني، وهو ما يعني جعل الامتياز هدفا وطنيا قبل أن يكون هدفا

مؤسستيا. وعليه يمكن القول أن التميز غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي .

وهناك خمسة أعمال أساسية يجب على إدارة المؤسسة السهر عليها وإيلاءها العناية القصوى.

و الشكل التالي يوضح ذلك :



## الخاتمة

إن البحث والتطوير بوصفه وظيفة إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة واستغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال أصبح اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم، في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها، وتحتدم فيها المنافسة القائمة على سلاح المعرفة بالأساس. وإذا كانت ربحية المؤسسات الاقتصادية قد أصبحت مرهونة بأدائها التكنولوجي وتميزها الابتكاري، فإن ذلك لا يمكن تصور تحقيقه إلا بقيادة رائدة لمهمة البحث والتطوير بشكل يعظم العائد من الاستثمار في هذه العملية الهامة والشاقة في آن واحد.

## المراجع :

- (1)-سعيد أوكيل : وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1992
- (2)-محمد قويدري : واقع و آفات أنشطة البحث و التطوير في بعض البلدان المغاربية - الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية - كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة 9 و 10 مارس 2004
- (3)-(4)-ندير نصر الدين : الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - مذكرة ماجستير 2001
- (5)-سعد الدين عثماوي : الإدارة الصناعية - عين شمس - القاهرة 1981
- (6)-رحيم حسين : خمسة أعمال للتميز في عالم متغير - المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية - كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ورقلة 8 و 9 مارس 2005