**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة تلمسان**

**كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير**

**محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة**

**السنة الثانية ل.م.د.**

**أستاذ المقياس : أ.د. تشوار خير الدين**

**عنوان المحاضرة : المؤسسة و المحيط**

**خطة المحاضرة**

* المقدمة .
* المبحث الأول : المحيط الاقتصادي

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 : أثار المحيط على المؤسسة

المطلب الثاني : تأثير المحيط على المؤسسة

* الخاتمة.
* المراجع.

المقدمة:

تنشط المؤسـسة الاقتصادية في بيئة متنوعة و متعددة سواء تعلـق الامر بالبيئة الداخلية أو الخـارجية ٬ وعليه فإن معرفة البيئـــة التـي تنشـــط فيها المؤسسة من المهام الأساسية الإستراتيجية ٬ من خلال جمع المعلومات

عن التغيرات التي تحدث فيها و مدى تأثيرها على المؤسسة و ذالك بمــــــــا 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 التموين ...) .حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة التعرف على نقاط الضعف و القوة للمؤسسة .

**المبحث الأول : المحيط الإقتصادي :**

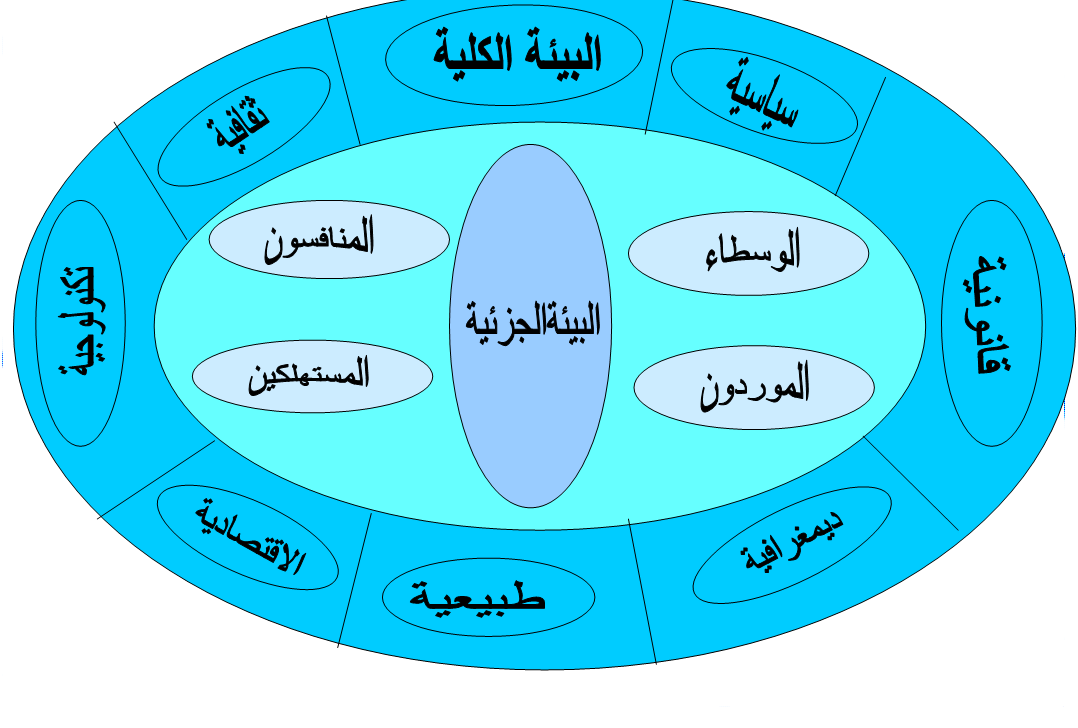
**المطلب الأول : تعريف محيط المؤسسة :**

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 ..."

1. د/أحمد عراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة قسنطينة .

**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 كالجزائر 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 الأجتماعي و الثقافي : من البديهي أن العادات و السلوكيات للمجموعات الإنسانية و قيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري 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 .

1. 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 الإجابية 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

1. القيود المتعلقة بالإنتاج : اذا افترضنا حسب المنظور الإنتاجي إن طاقة الإنتاج (P) تحدد طاقة البيع (V) فلما p..v و تتمثل في بعض التأثيرات في اليد العاملة .
2. القيود المتعلقة بالمالية : هنا تتدخل مصالح المالية في تحديد سعر البيع .
3. القيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و منها :

* شروط توظيف العمال ، العمال المختصين ، البائعين .

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

**المطلب الثالث : أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة** :

1. 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

د/عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية

**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 إجابية خاصة في المنتوجات التي تتميز بسرعة التلف عادة .

د/عمار صبري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية .

**المبحث الثاني : أهداف و خصائص محيط المؤسسة :**

**المطلب الأول : أنواع المحيط .**

1. المحيط المباشر و الغير مباشر :
2. المحيط المباشر : و يتكون من عناصر أساسية و هي :

* سوق السلع و الخدمات : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة المنتجة و المستهلكة .
* سوق التموين : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسةومورديها
* سوق المال : هي نقطة الاتقاء بين المستثمرين او مستعملي

الاموال و بين المدخرين .

* سوق العمل : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة لعارض العمل و الأفراد كطالبين العمل .
* نظام التربية و التكوين خارج المؤسسة : و هي نظام القيم في المجتمع حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع .
* النظام القانوني : هو الذي يحدد القوانين و الواجبات و الحقوق و مختلف المتعاملين معها .

1. المحيط الغير مباشر : و يمكن عرضه في 4 مكونات رئيسية وهي :

* النظام الاقتصادي و البيئي : يضم هذا النظام مختلف العمليات و الانشطة الاقتصادية التي تسمح بالانتاج و التوزيع و الاستغلال الامثل لعمال الموارد الطبيعية بالاضافة الى المعلومات و غيرها من اجل عملية اقتصادية بدورها تخضع فيه لاهم القيود و الشروط تسعى الى التكيف معها
* النظام الديمغرافي و الثقافي : و هو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمع و في نفس الوقت قيمته و ثقافته و تقاليده ، و هذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية و النوعية ، او التكوين و الوضعية المهمة ، و فئات الاعمال و من عناصر تتأثر بالتفاعلات مثل : الولادات ، الوفيات و غيرها من العوامل .
* النظام العلمي و التقني : و هو نظام لتطوير و تقل المعارف و حفظها ، و هو الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه و تؤثر في الأنظمة المادية و الإنسانية ، و هي القوانين و التطبيقات تتولد من مجهودات البحث و التنمية في المؤسسة أو خارجها .
* النظام الاجتماعي و السياسي : و هو النظام الذي تحدد فيه العلاقات بين المجموعات و الافراد و لذلك تقسيم او توزيع السلطة فيما بينها و هو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على اساس عدد من العوامل مثل الجمعيات و قد تتكون بتاثيرات اقتصادية و سياسية .

1. المحيط الداخلي و المحيط الخارجي :
2. المحيط الداخلي : من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد مستوى القوة و الضعف للنشاط و التشخيص ، اي التحليل الشامل لوضعية المؤسسة ، و تعرف ايضا بأنه السلوك الواقع داخل المؤسسة من طرف الافراد و الجماعات العملية بها ، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر ان يؤثر في غيره من حيث قدرته على اتخاذ القرارات
3. المحيط الخارجي : و ينقسم الى قسمين :

* المحيط العملائي : و يتشكل من مجموعة قطاعات التي تتفاعل مع المؤسسة بشكل مباشر و تؤثر في اهدافها و قدرتها و نظم هذا المحيط : الزبائن – المنافسين – الموردون – القوى العاملة .
* المحيط العام : و هو يعكس التطورات و الظروف العامة للمجتمعات التي تنتمي اليها المؤسسة و يتالف هذا المحيط من الميدان الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و القانوني و التكنولوجي .

1. المحيط الكلي و المحيط الجزئي :

أ- المحيط الجزئي : و يقصد به مجموعة المؤسسات و الهيئات و الاشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة ، حيث يكون تاثيره مباشرة عليها و على قراراتها ، و هنا يبرز ما يسعى بالمنفعة المزدوجة التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة و الاندماج في هذا المحيط لتحقيق الاستمرارية و ضمان مركز تنافسي جيد

ب- المحيط الكلي : و يقصد به المفهوم الكامل للمتغيرات الاقتصادية على المؤسسة و درجة التاثير عليها ، و من خلال نموذج PlESCTE بامكاننا معرفة مكونات هذا المحيط ، و قد ذكرناه سابقا في المطلب الثاني ، أي مكونات محيط المؤسسة .

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة و المحيط : للمحيط المؤسسة خصائص منها :

1. التعقيد : يتميز محيط المؤسسة بانه مركب من مداخيل بحيث يصعب الفصل بين اجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية او غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية و الدولية ، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة ان تكون اكثر تنظيما .

ب- عدم التاكد : حالة عدم التاكد التي يتميز بها المحيط تعود الى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي ، و في الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط ، و التي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار اقوال معنيين .ج- الديناميكية : ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج و عدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير و التنوع في العوامل المكونة للمحيط و هي (ديناميكية السوق-الديناميكية التنافسية-الديناميكية التكنولوجية)

عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية 1998 .

**المطلب الثاني : أهداف دراسة المؤسسة للمحيط**

* تسعى المؤسسة مهما كان نوعها عامة او خاصة الى تحقيق مجموعة من الهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف المؤسسات و اصحابها و طبيعة و ميدان نشاطها ، و يمكن تلخيص الهداف الانواع التالية :

1. الاهداف الاقتصادية : و التي تضم مايلي :

* تحقيق الربح : فاستمرار المؤسسة لا يمكن ان يتم ما لم تحقق مستوى ادنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها ، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المنافسة الشرسة ، او الحفاظ على مستوى معين من نشاطها ، و بالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من طرفها .
* تحقيق متطلبات المجتمع : ان تحقيق المؤسسة لنتاجها يمر عبر عملية تصريف انتاجها المادي او المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة اليه ، في المقابل تحقق عوائد عن ذلك هذه الاخيرة التي تختلف من المؤسسة العامة الى الخاصة ، حيث ان الاولى تعتبره كوسيلة لاستمرار نشاطها و توسعه من اجل تلبية حاجيات المجتمع المتجددة و المتطورة ، اما الثانية فيعتبر هدفها الرئيس .
* عقلنة الانتاج : يتم بالاستعمال الرشيد لعناصر الانتاج ، و رفع انتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف الادارة (التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ) .

1. الاهداف الاجتماعية : تتمثل فيما يلي :

* ضمان مستوى مقبول من الاجور : يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها ، حيث ان هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسات ، و طبيعة النظام الاقتصادي ، و مستوى المعيشة في المجتمع ، و حركة سوق العمل و غيرها من العوامل المعقدة ، و غالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من الاجر حاجات
* الاجير و يحافظ على بقائه بالمؤسسة ، و هذا ما يسمى بالاجر الادنى المضمون .
* تحسين مستوى معيشة للعمال : نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات و خاصة في المجال التكنولوجي ، و للرغبات و الطلبات المتزايدة للعمال و الناجمة عن ذلك ، يفرض على المؤسسات بمواكبة هذه التغيرات و تلبية هذه الرغبات المتزايدة و المستمرة ، بالاضافة الى توفير إمكانيات مادية و مالية أكثر فأكثر للعامل من جهة ، و للمؤسسة من جهة اخرى .
* اقامة انماط استهلاكية معينة : حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة ، او التاثير في اذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية ، و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون ايجابية او سلبية على المجتمع ، لكن في الاخير تكون في صالح المؤسسة ، كما تقوم المؤسسات بحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون اخرى تعود بالفائدة على المستهلكين ، او استبدال منتوج باخر في حالة عدم توفره او كونه منتج وطني و الاخر اجنبي .
* الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال : دعوة مختلف اطياف العمال داخل المؤسسة للتماسك و التفاهم لانه الوسيلة الوحيدة لضمان
* حركة و استمرارية المؤسسة و تحقيق اهداقها ، و نجد في العادة وسائل و اجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال ، وجود علاقات غير رسمية .
* توفير تامينات و مرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التامينات مثل التامين الصحي و التامين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، كما انها تقوم بتخصيص مساكن لهم ، بالاضافة الى المرافق العامة مثل المطاعم و التعاونيات الاستهلاكية ...الخ .

1. الاهداف الثقافية و الرياضية : يمكن ذكرها فيما يلي :

* توفير وسائل ثقافية و ترفيهية : توفر المؤسسة لعمالها و ممكن حتى اولادهم من مسرح و مكتبات و رحلات مختلفة ، نظرا لما لها من اهمية على مستوى العامل الفكري و رضا و تحسين مستوى العامل و بالتالي تحسين مخرجاته
* تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى : ان التطور السريع الذي تشهده وسايل الانتاج و زيادة تعقيدها ، فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد ، تدريبا كفيلا بمواكبة تطورات الانتاج و التسويق و غيرها ، في المقابل العمال القدامى لابد لهم من مسايرة هذه التطورات و بالتالي اعادة النظر في تدريبهم على ما تفرزه التطورات التكنولوجية و هذا ما يسمى بالرسكلة .
* تخصيص اوقات للرياضة : تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد ، خلال يوم العمل فمثلا في اليابان بعد الغذاء ، بالاضافة الى اقامة دورات رياضية ، تعود بالفائدة على العامل و المؤسسة مما يجعل العامل في حيوية و نشاط دائمين و مستمرين و تنتج عنهم علاقات اجتماعية و انسجام في الاتجاهات ، و هي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز ، و دفع الانتاج و الانتاجية فيها .

1. الاهداف التكنولوجية : و تتمثل فيما يلي :

* البحث و التنمية : المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف او مصالح خاصة بعمليات البحث و التطوير و ترصد لهذه العملية مبالغ مالية هامة قد تصل الى نسب مرتفعة من الارباح في بعض المؤسسات ، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي اهمية بالغة لهذه الوظيفة ادراكا منا بمدى العوائد الناجمة عن نواتجها ، اذ انها تصل بذلك الى تحسين طرق انتاجها و بالتالي التاثير على المخرجات و رفع المردودية الانتاجية ، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة اكثر منها في الدول النامية .
* مساندة السياسة القائمة في البلاد : تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث و التطوير و بالتالي تنفيذ الخطة المسطرة من طرف الدولة ، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي ، جامعات و مؤسسات اقتصادية و غيرها كالمجلس الاقتصادي و الاجتماعي بالجزائر .

محمد عثمان اسماعيل حميد ، التمويل و الادارة المالية في منظمة الاعمال ، كلية التجارة-جامعة القاهرة-دار النهضة العربية.

**المبحث الثالث : المؤسسة و المحيط .**

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

1. الأثر التكنولوجي :

* ان الالات و المعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التاثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الانتاجية و يتوقف ذلك على عدة شروط منها :
* مستوى تطور الالات و المعدات – ملائمة التقنيات المستعملة – توفير قطع الغيار – محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الالات .
* ان المحيط تزداد فيه حده المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها و الحفاظ عليها .

1. 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 التاثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع و خدمات ، فالثقافة الاستهلاكية لدى الانسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة .

1. الاستغلال العقلاني للمواد الاولية :

* ان التموين الغير منتظم للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها 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 .

د/اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية.

**المطلب الثاني : تاثير 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 .

1. تاثيرات 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 استهلاكا و بالتالي تصبح المؤسسة اكثر مبيعا .

1. التاثير الاقتصادي :

* تعتبر المؤسسة نواة اي اقتصاد اذ يعتبر انشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل ، و ذلك بانشاء مجمعات سكنية حولها و منشئات 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 للتحصل على منتوجاتها .

**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 اصبح 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 .

**محاضرة في : دور التكنولوجيا في المؤسسة الاقتصادية**

**خطة المحاضرة**

**المقدمة**

**المبحث الأول : التكنولوجيا المفهوم والأصناف والمجالات**

**أولا : مفهوم التكنولوجيا**

**ثانيا :مراحل تطور التكنولوجيا ومستويات استخدامها**

**ثالثا :أصناف التكنولوجيا**

**رابعا : مجالات التكنلوجيا**

**خامسا : مكونات الأساس التكنلوجي في المنظمة**

**سادسا :أبعاد التكنولوجيا**

**المبحث الثاني : التبادل التكنلوجي الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنلوجيا في المنظمة**

**خاتمة**

**مقدمة**

يشهد عالمنا المعاصر في بداية الالفية الثالثة تحولات وتطورات هائلة وسريعة جعلت من التكنلوجيا الحديثة وادارتها وشبكة الاتصالات والتقنيات الجديدة مفاتيح رئيسية ومداخل منهجية لعصر المعلوماتية والمعارف الشاملة التي تتيح فرص استجابة المنظمات لتحسين وتحديث مواردها من خلال تطبيق نظم تساهم في تحقيق أدائها المتميز وتعزيز ميزتها التنافسية وديمومة بقائها ونجاحها في ميادين العمل. يسعى هذا المبحث للتعرف على مفهوم التكنلوجيا والتقنية وعلاقة كل منها بالأخر تأطير مدخل بين العناصر الأساسية و الاتجاهات التي تركز عليها التكنلوجيا في ميادين الإنتاج و العمليات و مراحل تطورها و اصنافها و أنواعها و مجالاتها الرئيسية و مكوناتها و يبين أيضا الأهمية الاستراتيجية للتكنلوجيا و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

**المبحث الأول - التكنولوجيا : المفهوم والأصناف والمجالات**

**أولا :مفهوم التكنولوجيا**

تعد كلمة التكنولوجيا**(Technologie)**من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (**Technique**)في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما ويرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (**(Techno** تعني التشغيل الصناعي والثاني (**logos**)أي العلم أو المنهج لذا تكون من كلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.

تمتزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة**know**) **how**)' بينما يمثل العلم معرفة الأسباب**know why)**) آذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات و يعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية و مرتكز أساسيا للتكنولوجيا

لذا يشار للتكنلوجيا بانها العمليات والتقنيات والاعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات).

**التكنولوجيا و مكوناتها**

**التكنولوجيا**

**جوهر التكنولوجيا**

البرمجيات

( لماذا المعرفة)

الأجهزة والمعدات

(ما المعرفة)

أجهزة دعم الذكاء ( كيفية الحصول على المعرفة)

**التكــــــــامل**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **شبــــــكة الــدعم أو المســـاندة** | | | | | |
| **الهيكل التنظيمي** | **مهارات**  **الأفراد** | **ربط الأجهزة**  **بالمعلومات** | **الرقابة** | **الثقافة التنظيمية** | **النظم الإدارية** |

**الميزة التنافسية**

**التغير التكنولوجي الناجح**

**ثانيا :مراحل تطور التكنولوجيا ومستويات استخدامها**

مرت التكنلوجيا مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن وأهمها

ا-مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft)

ب-مرحلة الالية (Mechanization)

ج-مرحلة الإنتاج الواسع (Mass production)

د-مرحلة التحكم الالي او الاتمته(Automation)

ه-مرحلة التكم الذاتي(cybernation)

ومازالت أنواع التكنلوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها كما ان استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة لها أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة اذ دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات حسب مستويات استخداماتها للتكنلوجيا.

**ثالثا :أصناف التكنولوجيا**

أسهم الكثير من الأبحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي نتائج ومعطيات هامة شخصت على أساسها عدة أصناف للتكنلوجيا ومنها

**3-1 تصنيف وود وارد (wood ward 1956)**

اذ قامت هذه الباحثة باعتماد التكنلوجيا على انها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات وطبقت أفكار هذه الدراسة على(100) شركة صناعية تقع في جنوب مدينة ساكس في المملكة المتحدة واستغرقت مدة الدراسة ما يقارب 5 سنوات وكان ابرز نتائجها تصنيف التكنلوجيا الى 3 أنواع رئيسية هي

ا-انتاج الوحدة او الدفعة الصغيرة

ب-الإنتاج الواسع (او الدفعات الكبيرة).

ج-الإنتاج المستمر

3**- 2 تصنيف بيرو (Perrow 1967)**

اهتمت دراسة (perrow) بالتكنلوجيا المستخدمة على المعرفة باعتبارها اهم من تكنلوجيا الإنتاج اذ عرفت التكنلوجيا بانها الإجراءات التي يؤديها الفرد على أساس شيء ما باستعمال أدوات وأجهزة ميكانيكية بغية احداث تغيرات معينة في الأداء واعتمدت فكرته على بعدين اساسين هما

البعد الأول مدى تغير المهام أي عدد الاستثناءات التي تواجه العامل او الشخص في عمله

البعد الثاني قابلية تحليل المشكلة أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل المشكلة او الاستثناء الذي يواجه الفرد في عمله وقد استخدم هذين البعدين وتوصل الى تقسيم التكنلوجيا وفق استخداماتها في المنظمة الى أربعة أصناف وهي

ا-التكنلوجيا الروتينية تحليل المشاكل التي تواجهها مثل شركات تجميع السيارات

ب-التكنلوجيا الهندسية خاصة بنماذج الطائرات والسفن طرقها عقلانية

ج-التكنلوجيا الحرفية التكنلوجيا المستخدمة في شركات صناعة الزجاج

د-التكنلوجيا غير روتينية تتعامل مع الاستثناءات الكبيرة بسبب تغيرات في أداء مهماتها مثل تحليل المشاكل كما هو الحال في أبحاث الفضاء والطاقة النووية

**3-3تصنيف تومبسون** (Thomson 1967) تركز المساهمة الثالثة التي قام بها جيمس تومبسون على موضوع عدم التأكد التكنلوجي وقد حدد تكنلوجيا المنظمات بثلاثة أنواع وفق طبيعة المهمات المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية وهي

ا-تكنلوجيا طويلة مترابطة وتتمثل بوجود اعتماد متبادل تتابعي بين المهام والعمليات وتتصنف بتسلسل ثابت لخطوات المتكررة فمثلا ثلاثة أنشطة ان ينجز النشاط (A) قبل النشاط (B) والنشاط (C) ينفد عند الانتهاء من النشاط (B) أي حسب مراحل تدفق العمل وهذه سمة أساسية لهذا النوع من التكنلوجيا كما هي الحال في المنظمات التي تستخدم نظام الإنتاج الواسع

ب-التكنلوجيا الوسطية ويتضمن هذا النوع طرق و أساليب نمطية ترتبط بين الزبائن و يتعامل بها بغض النظر عن الزمان او المكان التي توجد فيه المنظمة و تعد المصارف مثالا مناسبا لممارستها هذا النوع من التكنلوجيا اذ تربط بين عمليات الاقتراض و الإيداع لكافة الزبائن و كذلك شركات التامين او الخدمات الهاتفية

ج-التكنلوجيا الكثيفة وهي استجابة موحدة لمجموعة من المواقف المختلفة اذ تعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي لا يمكن التنبؤ بها او توقعها بدقة وتعد المستشفيات والجامعات مثالا لهذا النوع من التكنلوجيا

ويوضح الشكل 1-4 الأنواع الثلاثة لتصنيف التكنلوجيا وفق مساهمة تومبسون :

المخرجات OUTPUT المدخلات INPUT

ا-تكنلوجيا طويلة مترابطة (تتصنف بالاعتماد المتبادل التتابعي)

client client

**العميل**

**B**

**العميل**

**A**

ب- تكنولوجيا وسيطة : ( تتصف بالاعتماد المتبادل المتمركز.)

**الموارد**

**A**

**B**

**C**

D

OUTPUT

المخرجات

تغذية العكسية

ج- تكنولوجيا مكثفة ( تتصف بالاعتماد المتبادل التباذلي)

**الشكل (1-4) تصنيف تومبسون للتكنولوجيا**

**رابعا مجالات التكنولوجيا**

تتضمن التكنلوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع افاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها او تكنلوجيا تتعلق بالمنتوج والخدمة او تكنلوجيا المعلومات

تتضمن التكنلوجيا ثلاثة مجالات أساسية هي

ا-تكنلوجيا المنتوج

ب-تكنلوجيا العملية

ج-تكنلوجيا المعلومات.

**خامسا مكونات الأساس التكنلوجي في المنظمة**

يقصد بالأساس التكنلوجي قدرات المنظمة لتقديم منتوجات جديدة ومواجهة احتياجات الأسواق باستخدام التكنلوجيا وتقنيات متطورة بغية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية ومنها المكونات الأساسية لأساس التكنلوجيا في مختلف المنظمات هي

ا-الموجودات التكنلوجية الجوهرية هي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الحيوي للأساس التكنلوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق

ب-الموجودات التنظيمية وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق التقنيات الجديدة وتتضمن خمسة عناصر وهي مهارات العاملين والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات وثقافة المنظمة

ج-الموجودات الخارجية وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها

د-عمليات التطوير وتتضمن عمليتين رئيسيتين تستند عليها تكنلوجيا المنظمة هي الأولى عمليات تطوير المنتوجات والخدمات والثانية عمليات التطوير التكنلوجي

ه-الموجودات التكميلية وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنلوجية.

**سادسا أبعاد التكنولوجيا**

تأخذ التكنلوجيا عمليات الإنتاج عدة صيغ او اشكال مختلفة وتتمثل في ثلاثة ابعاد رئيسية وهي

5**-1 درجة أتمته (او ذاتية) التكنلوجيا** لا يمكن تشغيل التكنلوجيا دون العنصر البشري وتسعى الإدارة التكنلوجية الناجحة في المنظمة الى استخدام الافراد لبعض الوقت من خلال اتمته عمليات التشغيل او ما تسمى بتكنلوجيا كثافة راس المال ومن فوائد الاتمته

\*تخفيض كلف العمل المباشر

\*تقليل المتغيرات الحاصلة (variability) في عمليات التشغيل

**5-2 حجم التكنلوجيا** تحتاج عمليات التشغيل اتخاد قرارا لاكتساب تكنلوجيا بأحجام كبيرة ام احجام صغيرة اذ يعد كلا النوعين ذات مزايا معينة فبنسبة لمزايا التكنلوجيا ذات احجام كبيرة تحقق اقتصاديات في الحجم من خلال تحقيق اقل كلفة للمنتوج او الحدمة المسلمة فضلا عن تخفيض التكاليف الرأسمالية لكل وحدة وعند استخدام نظم الحاسوب يكون الانتفاع أفضل من الطاقة اما بالنسبة لمزايا التكنلوجيا ذات الاحجام الصغيرة تحقق مرونة جيدة

**5-3 درجة تكامل التكنلوجيا**

تعني بتحقيق الترابط نين مختلف النشاطات مكونا تكنلوجيا او نظام معين في مجالات البحث والتطوير والتصنيع والمعلومات والإدارة والزبائن والمجهزين

وتحقق التكامل عدة فوائد منها تداول المعلومات والتسريع في تتابع عمليات الإنتاج وبساطة تدفق عمليات التشغيل والإنتاج.

**المبحث الثاني - أهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة**

تحتل التكنلوجيا دورا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنلوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها وقد حققت التكنلوجيا عدة فوائد لعدد كبير من الشركات الأولية وهي

-تقليل تكاليف العمل المباشر

-زيادة المبيعات

-المساهمة الكبيرة للتكنلوجيا في تحسين الجودة

-تؤدي التكنلوجيا المتطورة في سرعة أوقات تسليم المنتوجات من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخيرات في العمل

-تحسين الظروف البيئية

-وتبرز أهمية التكنلوجيا لعدة عوامل هي الابداع التكنلوجي وطبيعة المنافسة العالمية والتحول من الإنتاج الواسع للمنتوجات النمطية الى منتجات وفقا لطلبات الزبائن

-تمثل التكنلوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية

-يتجلى دور التكنلوجيا باعتبارها احدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المنظمات

-اثرت التقنيات الحديثة على التحسين المستمر لأداء العمليات في المنظمات

-تعد التكنلوجيا موردا نشاط مهما وجزء مكملا لاستراتيجية المنظمة

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي يجب استغلاله و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر, وبذلك يعتبر التحالف الاستراتيجي من الناحية الإستراتيجية مرتبط بالتعاون بين مؤسسات الدول, و قد لجأ إليه في ظل الركود الاقتصادي لإعادة انتعاشه.

التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد , تعريفاته متنوعة جدا و تحتاج أحيانا إلى الدقة,هذا الغموض الذي

يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة و انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية من جهة أخرى. واختلف الكثير في تعريف التحالف الاستراتيجي و ارتباطه بالتكامل الاقتصادي, و لكن نحن ندرسه من جانب المؤسسات فقط.

يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه" سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تعاونية تبادلية" يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص و التحديات . وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

يقصد بالتحالف الاستراتيجي" إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق, فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات, و تشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة."

التحالف الاستراتيجي "هو عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشاة أخرى في دولة مضيفة".

إذن التحالف الاستراتيجي يكمن في روح التعاون و تطوير هذا الأخير الذي يرتكز على علاقة ثقة المتبادلة, و تسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك , فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة , الذي في إطاره تقوم مؤسستان بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية, وهو طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي باستمرار ومرادها الاشتراك مع منتجين محليين و ذلك لإنجاز استثمار,حيث تقسم فيه الملكية و التحكم ,فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل أو يتفق الاثنان على خلق شركة جديدة.  "فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشا بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين."."كما هو شكل تعاون دائم بين المؤسسات المستقلة , المشاريع المختصة التي تجمع مؤسستين بصفة دائمة يمكن أن توضح خاصة إذا كانت المبادلات تعتمد على علاقات التعاون , تحتوي على معلومات متواصلة للمعارف المشتركة و لتبادل الإطارات", هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة.الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي يعتبر من الأمور الصعبة, وفي كل هذه التحالفات و العديد من التحالفات الأخرى تتفق المؤسسات على التعاون و الاستثمار و هذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة ( الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم و الملكية المشتركة- يقوم على الأجل المتوسط و الطويل- النتائج الموزعة ) و يكون هذا بشان مشروع محدد و معين و ليكن تقديم منتوج جديد , تطوير تكنولوجية, دخول أسواق أجنبية, توسيع حصة المؤسسة في السوق.نظرا للثراء اللغوي فالتحالف الاستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها"التعاون الاستراتيجي, المساهمة, التنسيق, التحالف من الباطن, إتفاق بين المؤسسات, إستراتيجية المرافقة, تنفيذ تشاور, اتفاق تعاقدي, اتفاق تعاوني, عمل جماعي, مشروع مشترك".وهو إتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة  بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما و هذا لتحقيق مصالح و فوائد مشتركة.

**محاور التحالف الاستراتيجي.**

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض, وهو يرتكز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي:

أ) المشروع:هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة, يعني إستراتيجية بصدد التحقيق. والهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع,  والتحالفات الإستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع , أصول طبيعية, وسائل البشرية, مهارات تكنولوجية, معارف في التسويق.

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال.

- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف.

- الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة و مستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف.

- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون.

- اتخاذ قرار مشترك بشان النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع.

ب) العلاقة:هي ما يربط بين المتعاملين, وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية, وإنما هي أساسا إنسانية , إذن هي مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات, أما التفاعل يترجم بالتجسيد الواقعي. كما أن هذه العلاقة المميزة بين شركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل, وفق شروط تسمح بان تعود بالفائدة المتماثلة على شريكين.

ج) العقد: الطابع المعقد والغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها , فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين :

أولا: الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

ثانيا:الإطار الشرعي القانوني و التنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل.و خاصة منه قانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى اجل طويل.

**خصائص التحالف الاستراتيجي:**

الأحداث في عالم اليوم تؤكد أن التحالف الاستراتيجي يمثل كمجداف لا يمكن للمؤسسات تجاهله, لأنها لاتستطيع العيش أو البقاء في انفرادية أو في استقلالية تامة بنشاطها لان العزلة كانت في اغلب التجارب سببا أساسيا للفشل. فارتفاع تكاليف الإنتاج الذي لايمكن التحكم فيه, البحث العلمي الذي يجب تشجيعه و تدعيمه, الجودة التي يجب تحسينها, التسويق الذي يجب تطويره, المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها, أي بعبارة أخرى كل هذه العوامل تجعل من التحالف الاستراتيجي أمرا حيويا لا مفر منه, لذلك لا بد من تغيير جذري في الذهنيات, و لتوضيح هذا يجب التطرق لخصائص التحالف الاستراتيجي وهي:

- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام, إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين و قد يكون أحيانا غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف.

- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين, وهذا حتى يكون مرور التيار سهلا بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

- التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازنا أي التوازن في السلطة و المر دودية.

- يختلف حسب نوع العلاقة و درجة العقلانية و التفاهم و حجم المخاطر و المعلومات و المصالح والظروف البيئية المحيطة, ولا يوجد أبدا تحالف استراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات والمخاطر, التجارة الدولية والعالمية, التكتلات الاقتصادية والدولية,حجم المخاطر السياسية......

- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف ,كما  قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى  أومظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.

- قد تكون التحالفات الإستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة, وقد تكون قصيرة الآجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل, والتحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر و المصالح, كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الأخر, "كما أن التعاون  هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي( المؤسسة-المجموعة-الأفراد) من اجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن"

منطق التحالف الاستراتيجي يبين أن البيئة التنافسية  متغيرة و مخاطرها في تزايد مستمر"الأمر الذي يبدو لنا انه يميز أساسا الشركات  الإستراتيجية هو  وجود نوع من المنافسة على الأقل كامنة بين المؤسسات".هذا بطبيعة الحال  يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء للتعاون معهم لمواجهة المخاطر و خاصة الشركاء الجدد في السوق.

**الشروط الأساسية لبناء ا لتحالف الاستراتيجي :**

في عالم كثرت فيه المخاطر و الأزمات يجبرنا للتعاون مع غيرنا, فالتعاون يسيطر على هذه التحديات و يضمن توفير الاحتياجات من المهارات و الموارد و الخبرة اللازمة لاختراق السواق الدولية, إذن قبل التطرق والتفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف  الأهداف بطريقة مضبوطة و دقيقة.

**أ) الأهمية و التبريرات لبناء التحالف الاستراتيجي:**

بناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية:

\* تحقيق تكامل تكنولوجي مريح

\* يسمح بدخول أسواق جديدة

\* تقليص وقت الابتكار و الإبداع

\* يتم فيه نقل التكنولوجية.

\* خلق ظروف كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.

\* يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.

\* تسهيل عملية المواصفات

\* تدعيم المصداقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

" كما أن التخطيط يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف و مصالح الجماعات ذات التأثير الاستراتيجي, كما يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية  لكافة العناصر المتعلقة بالأنشطة, و يتضمن الإعداد مسبقا والاختيار بين البدائل  المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات"

**ب) طبيعة التحالف الاستراتيجي:**

سوف نوضح كيف تكون طبيعة التحالف الاستراتيجي حتى يكون البناء جيد وقوي.

\* حسب النشاط: سياحي, زراعي,مالي , خدماتي,صناعي,إنتاجي, تجاري.

\* حسب البعد الزمني : قصير الأجل,متوسط الأجل,طويل الأجل.

\* حسب النطاق:محلي,وطني,دولي,إقليمي,عالمي.

\*حسب المخاطر السياسية:محدودة,متوسطة,كبيرة.

\*حسب الأهمية النسبية: تقليدي,عملي,استراتيجي,تشغيلي.

**ج) معيار اختيار الشريك في التحالف الاستراتيجي:**

حتى يكون بناء التحالف قوي لابد من حسن اختيار الشريك بالنظر في المعايير التالية:

\*أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية, حيث يعتبر اختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون وهذا لتفادي مختلف الصراعات و النزعات.

\* احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة.

\* أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة.

\* الاتفاق المسبق على الإستراتيجية المزمع إتباعها.

\* دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات وهذا لتجنب المخاطر.

\* استخراج فكرة واضحة على التحالف في المدى و المتوسط.

\* دراسة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية الخاصة بكل شريك. يعني دراسة نموذج (PLESTE)

\* فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كذلك يجب فهم  نقاط القوة ( يجب الحذر من التحايل السطحي والانطباعات الخاطئة).

\* معرفة كل متغيرات التسيير لشريك من اجل مقارنة درجة كفاءتها مع  تلك الخاصة بك ( التنظيم,هيكل اتخاذ القرار,الأهداف الإستراتيجية ,........) محاولة معرفة إذا كان التحالف مفيد لكلا الجانبين.

\* البعد النسبي( حذار من التحالف بين الكبار والصغار).

**د) منهجية إعداد التحالف الإستراتيجي:**

إن إنشاء أي تحالف يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية واضحة و دقيقة تسمح على الأقل بالتقليل من

التهديدات و أخطار عدم التأكد المرتبطة باللامعرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم التحالف الاستراتيجي سواء

 تعلق ذلك بالزمن أو الفضاء ( تخيل التحالف)  .

**خاتمة**

ان تدفق المعرفة في شرايين منظمات الاعمال بالاستفادة من تكنلوجيا المعلومات بوصفها وسيلة رئيسية من وسائل المعرفة الحديثة وعن طريق بناء قاعدة خبرات فردية وجماعية وتفاعلية مستمرة يساهم بفعلية لا مثيل لها في اتخاذ القرار الصحيح وفي حل المشكل التي تواجه منظمات الاعمال المختلفة.

**المراجع**

1) Encyclopedia Britannic, Inc., William and Halen Heming way, Beton, U.S.A, 1975, Vol.18, p.21.

2) Webster illustrated contemporary Dictionary, Encyclopedic Edition, Firguson Publishing Co., U.S.A ,1982 P.755.

3) Hodge & Antony .Organization Theory (Massachusetts : Allynal Bacan Inc ,1989) P.426

وأيضا الدهان اميمة نظريات منظمات الاعمال (عمان مطبعة الصفدي 1992) ص9

4) Daft, Richard L. Organization Theory and Desing 8th ed (U.S.A : THOMSON, 2004) P.244

5) Hesell, Marek P. & Mooney, Marta « Integrated Process Management : A Management Technology for the new competitive Era » Internet 2005.

6) السالم مصدر سابق.ص96

**الوظائف الكبرى في المؤسسة الاقتصادية**

**1)- وظيفة الموارد البشرية**

**مقدمة :**

تظهر الحاجة الى التسيير الفعال للموارد البشرية في اطار التوجهات العالمية الجديدة اكثر فاكثر 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 اختلف 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 المنشاة 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 تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين ,حيث يرون ان تاثيرها صئيل على كفاءة و نجاح المنشاة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير ادارة الموارد البشرية ,و كذلك علىالوضع التنظيمي لهذه الادارة .

-وجهة النظر الحديثة :

يرى البعضالاخر من المديرين او ادارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الادارية في المنشاة وهي لا تقل اهمية عن باقي الوظائف الاخرى :كالتسويق و الانتاج والمالية و كذلك لاهمية العنصر البشري وتاثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشاة ,و كذلك اتسع مفهوم ادار ة الموارد البشرية ليشمل انشطة رئيسية من اهمها تحليل و توصيف الوظائف ,تخطيط الموارد البشرية ,جذب و استقطاب الموارد البشرية ,تحفيز الموارد البشرية ,تنمية وتدريب الموارد البشرية ,بالاضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشاة

**- 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 باستمرا لضمان نجاحهم ونجاح العامة .

-ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفة المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها.

--يعرف فرانراش 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 :نشاة و تطور وظيفة الموارد البشرية**

**الفرع الاول :نشاة وظيفة الموارد البشرية**

-ان تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع الى قرنين من الزمان تقريبا الى عصر الثورة او النهضة الصناعية ,اذا بدا التنفكير 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 فققط و لكن كان في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الادارة العليافي المنظمة .

**الفرع التاني :تطور تسيير الموارد البشرية**

عادة ما يتم تجميع نشاطات ادارة الافراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها احيانا الادارة الادار ية ,في البداية يمكن القول انها وظيفة تضمن او تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشريةالضرورية عدديا ونوعيا اي كما وكيفا لتكون في خدمتها ,وعلى مر العقود الزمنية الاخيرة نجد ان الوظيفة قد تميزت بتطورين اثنيين 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 تسسير التسلسل الزمني اخذ الاشكال التالية :رئيس الموظفين -مدير الافراد -مدير الشؤون الاجتماعية -مدير الموارد البشرية ,فالمسير او المديرمن كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به ادار ة 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 وبروز دور المنظمين و المسييرين لذلك كله برزت الحاجة الى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدات 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 الموارة البشرية فيمايلي

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الافقراد

-لا توجد مؤسسة دون ادارة الموارد البشرية

-تقوم بتطوير مهلات افراد العالمين بالمؤسسة

- تضع الخطط المناسب للتدريب

-تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها

-تختار الافر اد 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

**الفرغ1:الوظائف الفنية**

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لادارة الموارد البشرية ,و تشمل تامين و تهيئة قوة العمل و مكافئتها و تطوير, وحمايتها 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 الوظيفة :اي الاهتمام بمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم 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 لبوظائف التي تساعد على تنفيذ مها-م الفنية للادارة وتشمل التخطيط والتنظيم ,الرقابة ,التوجيه و الحفيز , وتحديد الخصائص الاستراتيجية للادارة الموار د البشرية و سيتم التعرض لكل من المهام بشئ من التوضيح :

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

2-التنظيم :تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية ,حيت 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 انها نظام للتحليل و مراجعة اداء العمال والتاكد من ان النتائج تحقق ,الاهداف المقررة مسبقافي. خطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف لتاكد من عملها ,ون التزام العاملين بالشروط عملهم وبالاداء و السلوك الاجابي السليم ومن اكتشاف الفروقات و القيام بتعديلات اللازمة لاتصليحها

4-التوجيه والتحفيز :تضع المنظمة عدة انظمة للتوجيه العامل و حثه على العمل بشكل صحيح حيت تقوم بتصميم الوظائف ,وضع الانظمة التكوين والتطوير و التحفيز المناسبة لتقوية ارادة العامل و التوضيح مسؤولياتهم في العمل

5-مسؤوليات الاستراتيجية:وتتمثل في التفكير في المستقبل الادارة على مدى البعيد م تاكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب الامر من المديرالموارد البشرية ,معرفة الاستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى .

**المطلب التاني** :**العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية**

ّّ\_المؤترات الداخلية :

-اهداف المنظمة :بحيث على اساس الاهداف التي سيطرتها المنظمة في زمنية محدودة يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيت 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 تختفي وظائف و تظهر وظائف اخرى موازية مع الاهداف الجديدة للمنظمة .--

-حجم العمل:و هو كمية العمل و حجمه و علاقته بعدد ونوع العمال الموجودين.

-***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 تأثرها يظهر جليا على سوق العمل من حيث الفائض او العجز .

**الخاتمة**

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 نها 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 ص 396

-حمداوي وسيلة ,ادارة الموارد البشرية , مديرية النشر الجامعة قالمة 2004,وظائف ادارة الموارد البشرية ص 32,33,34و35.

-الدكتور نور الدين حاروش ,ادارة الموارد البشرية ,دار الامة الجزائر ص 43,46,47والعوامل 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

**مقدمــة :**

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 تصميما 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.**([[1]](#footnote-2))**

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 مازاد 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:([[2]](#footnote-3))**

لقد أصبح هذف 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 سواءا من حيث الأهداف أو الوظائف او المجالات أو الأعمال التي يشملها النشاط التسويقي و الأطراف التي يهتم بها.

**الفرع الثّاني: 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 اعللام المستهلك بوجود السلعة و تقديم المعلومات التي تؤدي إلى الثأثير 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:** وهوقيمة السلعة.

**الترويج:** و هو الإعلان و العرض للسلعة.

**التوزيع:** اتاحة السلعة أو بيعها للمستهلك.

**الفرع الثّالث: 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

1. **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

1. **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 المستهللك 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 اكثر شمولية و اتساعا من المفهوم التقليدي المحصور في البيع بعد الإنتاج.

1. **مجال التركيز:**
   * 1. **بالنسبة للبيع:**

* يحاول تصريف الفائض من السلع.
* إستبدال تراكم السّلع مع ما يملكه الزبون من نقود.
* التّركيز على حاجات البائع.
* تحوبل السّلع إلى نقود.

**ب) بالنّسبة للتّسويق:**

* يحاول عدم السّقوط في ظاهرة التّراكم.
* إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع وخدمات.
* التّركيز على حاجات البائع.
* إرخاء المستهلك.

1. **تكامل وإنفراد الجهود:**

إنّ منظور التّسويق يندرج ضمن المنظور التّكاملي لأنشطة المؤسّسة المختلفة عن تمويل، إنتاج وتموين والّي يعتبر جميع أنشطة المؤسّسة في نفس المستوى من الأهميّة لبلوغ أهدافها، أمّا البيع فقد إرتبط بمرحلة انفراد وظائف المؤسّسة والإعتماد على سياسة أسبقية وظيفة الإنتاج، حيث أنّ الإنتاج كان يعتبر أوّلا قبل البيع فإن لم يكن هناك إنتاج لا يكون هناك بيع، أمّا في التّسويق فالإنتاج يسبق التّسويق ثمّ يليه.

**المطلب الثّاني: أهداف التّسويق**

تختلف أهداف التّسويق بإختلاف المراحل وعلى الرّغم من هذا فإنّنا نستطيع أن نشير إلى ثلاثة أهداف بإيجاز، وما قد يوجّه إلى بعضها من إنتقادات.

**الفرع الأوّل:هدف الرّبح:**

تسعى المؤسّسة جاهدة لتعظيم أرباحها ولا يتحقّق ذلك إلّا بإرضاء المستهلكين وتعظيم الإستهلاك أيّ زيادة السّلع والخدمات التي يستهلكها الأفراد وبالتّالي زيادة الأرباح بعد إرضاء المستهلكين ولكنّ زيادة إستهلاك بعض السّلع والخدمات قد يسيئ إلى الأفراد، حيث يرى بعض رجال الأعمال والإدارة أنّ تحقيق الرّبح هو من مسؤوليّة إدارة التّسويق وهو إعتقاد خاطئ لأنّه حصيلة تظافر جهود جميع الأقسام والوحدات في المؤسّسة.

**الفرع الثّاني:هدف النّمو: (التّنميّة):**

هو من بين أبرز الأهداف ألا وهو تحقيق النّمو أو التّنمية المستدامة وذلك بالحفاظ على البقاء والإستمراريّة مع مرور الأجيال حيث يساهم التّسويق في تحقيق هدف النّمو من خلال التّوسّع عن طريق زيادة حجم المبيعات وذلك راجع إلى زيادة الطّلب على الإنتاج حيث تعمل المؤسّسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية وزيادة شّة المنافسة والبحث عن أسواق جديدة.

* **هدف البقاء:**

حيث تسعى المؤسّسة دائما إلى البقاء والإستمرار ويلعب التّسويق بإستمرار على فرص تسويقيّة جديدة، كما تسعى إلى تطوير وتنظيم نظم المعلومات التّسويقيّة وذلك بجمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشّكل الّذي يسمح لها بالتّزوّد بالمعلومات السّوقيّة.

تعتبر الأهداف الثّلاثة السّابقة الأهداف الأساسية لوظيفة التّسويق، كما توجد أهداف أخرى منها:

* **تعظيم رضا المستهلك:([[3]](#footnote-4))**

حيث يرى البعض أنّ العبرة ليست في تعظيم الإستهلاك وإنّما البحث عن عملاء للمؤسّسة وإشباع حاجياتهم.

* **تعظيم نوعيّة الحياة وتطويرها:**

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

**المبحث الثّاني: الإطار العام للتّسويق:**

* النّظام التّسويقي: هو مجموعة من المفردات الّتي تتفاعل كلّ منها مع الأخرى بالنّظام والتي تعتمد كلّ منها على الأخرى والّتي تؤلّف فيما بينها مجموعة موحدة مشتقّة.
* هناك أكثر من أساس لتنظيم إدارة التّسويق ونذكر منها مايلي:

1. التّنظيم على أساس الوظائف
2. التّنظيم على أساس المنتجات
3. التّنظيم على أساس المناطق الجغرافية
4. التّنظيم المركّب.
5. **التّنظيم على أساس الوظائف:**

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

1. **التّنظيم على أساس المنتجات:**

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

1. **التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:**

هذا النّوع يقتضي بتخصيص وحدة إداريّة لكلّ منطقة جغرافيّة تقوم المنشأة ببيع منتجاتها فيها.... تقييم إدارة لكل منطقة التّسويق لمنشأة كبيرة إلى حتم المنطقة الشماليّة، أخرى للمنطقة الجنوبيّة ومنطقة وسطى، وهذا النّوع من التّنظيم يخدم سوقا واسعة وعدد كبير من الزّبائن وهذا النّوع من التّنظيم.

**([[4]](#footnote-5))**

1. **التّنظيم المركّب:**

يتمّ في الحياة العملية تنظيم إدارة التّسويق على أساس الجمع بين إثنين أو أكثر من الأسس السّابقة مثلا: الجمع بين التّنظيم على أساس المنتجات والتّنظيم على أساس الوظائف والأنشطة.**([[5]](#footnote-6))**

أهمّيّة إدارة التّسويق:

تبرز أهمّية التّسويق من منظورين

تكاليف التّسويق المحاسبين هي عبارة عن جميع المصروفات والنّفقات التي تتحمّلها المنشأة نتيجة قيامها بجميع الأنشطة، أمّا المفهوم الاقتصادي هو عبارة عن مجموع ما يتحمّله المستهلك مقابل الخدمات، إذن التّكلفة تحسب على أنّها الفرق بين التّكلفة الكلّيّة لغنتاج السّلع والخدمات ومجموع ما يدفعه المستهلكين من مبالغ.

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

1. طبيعة المؤسّسة: سواء كانت المؤسّسة انتاجيّة أو تجاريّة فقد يستطيع الوليّ الإستغناء على إدارة التّسويق بإستثناء تسويق المنتجات لهيئات متخصّصة غير أنّ التّسويق يمثّل محور نشاط بالنّسبة للمؤسّسة التّجاريّة.
2. حجم المؤسّسة: المؤسّسة الصغيرة لا تحتاج لهيئة مستقلّة للتّسويق على عكس المؤسّسات الكبيرة التي تحتاج إلى إدارة مستقلّة للتّسويق عند باقي الإدارات وهذا راجع إلى أنّ قسم التّسويق يتعارض مع أهداف أقسام أخرى.

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

1. حجم الإنتاج وتنوّع السّلع: نظرا إلى السّلع سواء كانت صناعيّة أو استهلاكيّة
2. حجم وعدد الأسواق: أي مجموعة الأسواق التي تتعامل مع المؤسّسة الإنتاجيّة من أجل تسويق إنتاجها محلّية أو جهويّة أو خارجيّة.

**الفرع الثّاني:علاقات إدارة التّسويق بالإدارات الأخرى:**

إنّ الإتّحاد الفعال بين إدارات المؤسّسة يعتبر من العوامل الأساسيّة في نجاحها وفيما يلي بيان طبيعة العلاقات الّتي يجب أن تربط إدارة التّسويق بأهمّ الإدارات في المؤسّسة.

1. **إدارة الإنتاج:**

إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج هي إنتاج ما يحتاج إليه ويطلبه إليه المستهلك فإنّ مهمّة تحديد ما يطلبه المستهلك تقع على عاتق إدارة المؤسّسة التي يتعيّن عليها إبلاغه في الوقت المناسب بإدارة الإنتاج حتى تبرمج أو تعدّل عمليات انتاج ممّا يتّفق ورغبات المستهلك في المنتوج.

1. **إدارة المشتريات:**

غالبا ما تفضّل هذه الإدارة في المؤسّسة الإنتاجيّة الكبيرة وثيقا بينهما. فهي المسؤولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج

أمّا بالنّسبة للمؤسّسة التّجاريّة فتحتلّ إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المؤسّسة الإنتاجيّة، لذلك يكون الإرتباط وثيقا بينهما.

1. **إدارة الماليّة:**

نظرا لحاجة عمليات البيع إلى رأسمال عاجل، فإنّه لابدّ للسّياسات البيعيّة الّتي تتّبعها إدارة التّسويق فيما يتعلّق بمنع الإئتمان وتحديد الأسعار أن تتماشى مع الحالة الماليّة للمؤسّسة. فلا يعقل مثلا أن تقوم إدارة التّسويق بإبرام عقود بيع على حساب لأجل في وقت تشكو فيه المؤسّسة ندرة السّيولة.

1. **إدارة التّصدير:**

إنّ إختلاف ظروف التّجارة الدّاخليّة عن الخارجيّة أدّى في معظم المؤسّسات الكبرى الّتي تطمح لغزو الأسواق الخارجيّة ‘إلى فصل إدارة التّسويق عن إدارة التّصدير حيث تختصّ الأولى في ترويج وتوزيع المنتجات على مستوىالسّوق الداخلي، بينما تختصّ الثّانية في خلق الظروف الملائمة لغزو منتجات المؤسّسة للأسواق الأجنبيّة. ويتوقّف الفصل بين الإدارتين على إهتمام المؤسّسةبالأسواق الخارجيّة.

**الفرع الثّالث:الأسس العلميّة لتنظيم وإدارة التّسويق:**

**الشكل التّقليدي**

**الشّكل الحديث**

**المطلب الثّاني: دراسة السّلع**

يمكن دراسة السّلع بمنظورالتّسويقي 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:**

1. **السلع المسيرة: السلع الإستهلاكية:**

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

1. **سلع التسويق:**

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

1. **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.

1. **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 الثّاني: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) انتهاج 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.

1. **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

1. **مرحلة النضج:**

اجلا أو عاجلا يتخذ طلب على السلعة صورة استقرار أولا بعدها يبدا 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 تشبيع السوق (العرض أكبر من الطلب).

1. **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.**([[6]](#footnote-7))**

**الخاتمــــة**

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 وتجريدها 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" ص 24
2. كتاب الدا أحمد جبر"إدارة التسويق" 2007 ص 12
3. محمد صلاح المؤذن" مبادئ التسويق" ص 59
4. أحمد شاكر العسكري" التسويق" ص 50

محاضرات في مقياس مدخل الى علم الاقتصاد للاستاذ ، حسن بوصيد .

**3)- عنوان المحاضرة : وظيفة الإنتاج**

**خطة المحاضرة**

**المقدمة:**

**المبحث1:ماهية وظيفة الانتاج**

*المطلب1:* مفهوم وظيفة الانتاج

*المطلب2:*اهمية و اهداف الانتاج

*المطلب3:*وظيفة الانتاج

*المطلب4:*دورة الانتاج

**المبحث2:الانتاج وهيكل وظيفته في المؤسسة**

*المطلب1:*تعريف الانتاج

*المطلب2:*النشاط الانتاجي

*المطلب3:*هيكل ووظيفة الانتاج

ا**لفرع1:**الانتاج والفروع الاقتصادية

**الفرع2:**شمولية عملية الانتاج

**الفرع3:**عملية الانتاج وعلاقتها بالإدارة

**الفرع4:**عملية الانتاج وجوانبها المادية والبشرية

**الفرع5**:الاهتمام بالإنتاجمع الزمن

**المبحث3:عملية الانتاج وادارة الانتاج والعمليات**

*المطلب1:*مفهوم عملية الانتاج وادارة الانتاج والعمليات

*المطلب2:*اهداف نظام الانتاج والعمليات

*المطلب3:*الانتاجية الكفاءة والفعالية في المؤسسة

**الخاتمة**

**المراجع**

**المقدمة:**

اعتبر الانتاج مند 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 اعتبرالفكرالاقتصادي الحديث ان الانتاج ليس خلق مادة وانتما خلق نفعة.

**المبحث1:ماهية وظيفة الانتاج**

***المطلب1:*مفهوم وظيفة الانتاج**

للوظيفة العديد من المعاني مرتبطة بالمستوى الدي 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 مجلات منها خدمية اومالية اوثقافية....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 تبدا الدورة الاقتصادية ويمكن ان نراها بانها عملية استهلاكية يتم فيها استخدام عوامل الانتاج اخد عدة اوجه وكلها وما يرتبط بها من تنظيم وغيرها تتم في مؤسسة اقتصادية وهي نواة النشاط الاقتصادي(1).

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

أن الإنسان يشعر بالعديد من الحاجات كالحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الشراب والحاجة إلى الملبس والحاجة إلى المسكن والحاجة إلى العلاج والحاجة الى 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.

-**2الإنتاج مصدر الدخول** :

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 فقده تتحدد إما عن طريق جهاز الاثمان.

**(1)اقتصاد المؤسسة ناصر" دادي عدون" ص304-305**

***المطلب 2:*اهمية 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. لايقتصر على السلع والبضائع بل يمتد إلى الخدمات.

***المطلب3****:***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 ومعاير 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 تفضيلا في الأجل القصير، ففي الأجل "القصير" الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي   
تكون أساسا 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 أوإنشاء جسر.  
3**-تشغيل:**يتضمن التشغيل عميلة التحويل تنفيذا فعليا لإجراءات الإنتاج والعمليات يتضمن شراء وتخزين وتحويلات لمدخلات وإعادة تصميم لإجراءات عند الضرورة وصيانة، وتؤثر وظائف المديرين في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على عمليات النظام الإنتاجي وعلى ناتجها.  
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 ديناميكيا ومتفاعلا بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في أذواق العملاء…الخ. وذلك يتطلب الأمر إدراكا واعيا للحالة والاستجابة لهذه المتغيرات.

***المطلب4*:دورة الانتاج**

تعبر الدورة الإنتاجية عن متوسط الزمن بين شراء المواد الاولية مرورا بتحويلها الى منتجات نهائية وانتهاء ببيعها ، كمايعبر عنهاالبعض بانها الزمن بين دفع النقود للمواد الاولية واستلام النقود من بيع المنتجات النهائية و تمر الدورة الإنتاجية بأربع مراحل هي:

1-شراءالمواد الأولية:هي التي تكون بشكلها الخام اوغير تامة الصنعحيث يشغل عليها خلال عملية الانتاج

2-التحويل الى منتجات نهائية:وهي تحويل السلعة الى منتوجات قابلة للاستهلاك

3-تخزين المنتجاتالاحتفاظ بالمواد الى حين استعمالها ضمن شروط السلامة بالإضافة الى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات

4-بيع المنتجات:هي جزء من عملية التسويق فهويهدف لا قناعالجمهوربشراء المنتج بإظهارجودته وهي تشتمل على اتصال مزدوج بين البائع والمشتري.(2)

**المبحث2:الانتاج وهيكل وظيفته في المؤسسة**

***المطلب1:*تعريف الانتاج**

عند تعريف مصطلح الانتاج يتجه دهن 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 مخرجاتهولا يتم انتاجه الا بعد تحديد مواصفات

***المطلب2*:النشاط الانتاجي**

هو نشاط اساسي في منظمات اقتصادية بشكل عام وفي منظمات صناعية بشكل خاصو 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 هويحمل مفاهيم مختلفة:اقتصادية,اجتماعية,تشغيلية

**اقتصادي:**يقوم بتوظيف عناصرالانتاج في مكان وزمان بهدف الحصول على انتاج

**اجتماعي:أ**ساس من اسس تنمية اجتماعية,اقتصادية,وسياسية

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

***ا*لمطلب3:هيكل ووظيفة الانتاج في المؤسسة**

**الفرع1:**الانتاج والفروع الاقتصادية

يعتبر البعض انه عند تعريف الانتاج فهدا 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 وهدا 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 الجوهريظهر في المؤسسة الخدماتية كمستشفيات,فنادق,مؤسسات النقل...حيث يتم مزج اليد العاملةبالموادالاولية(طاقة,عناصراستهلاكية....)مع الآلات و تجهيزات,التي لها جزء كبيرفي كثير من التخصصات كمؤسسة انتاج المعلومات التي تستخدم فيها الاجهزة جد متطورة لمتابعة ومعالجة المعلومات ويشرف على تنظيمها الانسان سواء كمعامل اوكمسير 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

**الفرع2:**شمولية عملية الانتاج

بما أن الانتاج عملية تحويلية في مختلف القطاعات هنا يطرحمشكل محتوى التحويل فقد يحصر في دائرة ورشات اوزراعة وغيرها....وهو شكل عام لعملية الانتاج بالمفهوم الضيق لكن هده العملية من ناحية المؤسسات الاقتصادية لا تتم في دائرة محصورة بل العكس فالمؤسسة كنظام تشترك مختلف اقسامها كهياكل ومختلف انشطتها كوظائف لتحقيق الاهداف,فالعملية التي تبدا بجمع الاموال والعامل البشري ثم شراء المواد والآلات وانجازالمنتوجات 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 وإنتاجوالبيع والاهتمام بشؤون الموظفين والزبائن والعمل على تطويرطرق الانتاج كل هدا يصب في اناع الانتاج الدي يعبر عن قيمة تلك الاصناف ومن هنا فمعنى الانتاج اليوم لا يمس العملية التحويلية بل يشمل مختلف الانشطة المرافقة لها.

**الفرع3**:عملية الانتاج و علاقتهابالإدارة

تلعب وظيفة الادارة دورا مهما في وظيفة الانتاج حيث لها دوركبيرفي كثيرمن الانشطة في مراحل مختلفة من التخطيط,المراقبة,التنظيم,القيادة,التوجيه التي تقوما بتخطيط الانتاج ومراقبته بالتنسيق مع العامل البشري خاصة في المصانع والورشات ويكون على راس وظيفة الانتاج مديرالانتاج اونائب او مديرعام وهي حالات تتبع حجم المؤسسة ودوروظيفة الانتاج فيها واستراتيجيتها ودرجة توسع الهيكل التنظيمي ففي مرحلة توسع اولي بعد الانطلاق التاريخي نجد هيكلا تأخذ فيه الادارة مستوى جد هام مباشرة تحت مدير عام اوالفرد المنظم وبغض النظرعن 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 .

**الفرع4 -** *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 نظربعيد حيث تمزج فيها عوامل دات خصائص نفسية معنوية تؤثرفي عملية الانتاج ونتائجها فمهما كانت درجة تطورالآلاتوجودة المواد ودرجة التنظيم فهدا ليس كافيا لنجاح العملية ادا لم يساهم عامل بشري بطاقاته ومهاراته ورغباتهوعواطفه مما جعل منه العامل الاكثرتعقيدا 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 عنصرفي المؤسسة,التي تعمل على رخائه وتوفيرمحيط مناسب له في العمل والاهتمام بجوانبه النفسية,الاجتماعية تحدد مدى نجاح المؤسسة

**الفرع5:***الاهتمام بالإنتاجمع الزمن*

اخد الانتاج مكانة هامة مع ظهورالآلات والمؤسسات الصناعية في اوروبا مع ظهورالثورة الصناعية 1 لكن الاهتمام بالعملية الانتاجية لم يستمر بنفس المستوى مع الزمن فالإنتاج كان موجودا قبل الثورة الصناعية لكنه اخد أشكالا واستقطابا للطاقات المالية والتنظيمية والادارية ولفت اهتمام العديد من الباحثين منهم:'ادم سميث'مند ظهورالصناعة و'هنري تاون' وغيرهم مع نهاية القرن 19 و'تايلوروفايول'فازداد تنظيم الاعمال وتقسيم المهام في المؤسسة تحسنا ومع بداية القرن 20 اتجهت الى اسواق الوفرة واصبحت تشكل ضغطا على المؤسسة المنتجة لا نها لم تكن تهتم بالسوق فكل ما كان ينتج يباع لكن مع هدا اصبحت تنتج حسب طلبات المستهلك,وحتى خمسينات هدا القرن كان الانتاج كبيرا خاصة بعد الحرب العالمية2 وانتقال التقنيات المتطورة الى استعمالات مدنية وبعد اعادة بناء الاقتصاديات المتطورة بعد الحرب الى تشبع السوق,والعمل ى تحسين صورة المنتوج امام المستهلك عن طريق وظيفة التسويق والاهتمام بالجانب المالي والمحاسبي لتحسين منتوج 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 التكنولوجيةوازداد السباق بين المؤسسات والمجتمعات على الاسواق التي غزتها اليابان بواسطة التكاليف والجودة والمهارة, وفي يومنا هدا اصبح الاهتمام بالإنتاج والتنسيق مع جوانب التسويق ليس اختياربقدرماهواضطرار,لان المنافسة اصبحت للبقاء ولم تشمل الانتاج فقط بل شملت جوانب اخرى اكثرصعوبة لتحقيق الاهداف كالتقليد وهدا يتطلب مختلف المجهودات.ادن فالعملية الانتاجية تكمن في مزج عوامل لإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات لتحقيق ثورة للمجتمع(3).

**(3) اقتصاد ناصر دادي عدون ص305-306- 307**

**المبحث3:عملية الانتاج وادارة الانتاج والعمليات**

***المطلب1:*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 انشطة متناسقة موجهة الى نفس الهدف اما ادارة الانتاج والعمليات فهو مجموع انشطة تخطيط تنظيم رقابة توجه قيادة التسييرتهدف الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال الامثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها وهنا يأخذ المسؤولون قيود مختلفة على المؤسسة الداخلية اوالخارجية,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 هدا باتساع القطاع الثالث وظهور

القطاع الرابع الدي يتخصص في انشطة البحث-التنمية.

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

***المطلب2:*اهداف نظام الانتاج**

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

فادا كانت بسيطة مثل:تغييراغلفة اوزون فهدا امر يتم بين سنة واخرى ولا يستدعي تغيير في الجهاز الانتاجي اما ادا كان هناك تغيير كلي فهدا يعني اعادة دراسة واختيارما يستدعيه من تغيير سواء في الآلات او العمال ويتم في مدة متوسطة او طويلة ويتطلب اموال معتبرة والمؤسسة تكون في خطر في حال عدم نجاحه.

**2/تطوير طرق لانتاج:**هنا تكمن رابطة بين تكنولوجيا منتوج وتكنولوجيا انتاج لكن قد تتغير طريقة الانتاج بدون تغيير المنتوج وهدا راجع الى تحسينات على جهاز الإنتاج من خلال دراسة سلسلة الانتاج وفق كل مرحلة وحركة كل عامل وحذف الوقت الدي 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.والاستراتجية الخاصة بالإنتاج والبيع حيث الانتاج مرتبط ببرنامج المبيعات نحو الامام ومرتبطة ببرنامج التموين من الخلف وكل هدا 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 احداهما كرفع ساعات العمل او زيادة العمال بنفس للآلات.

4**/تحسين اداء العمال:**ويعود هدا بالفائدة على الانتاج باعتبار الإنسان عامل اساسي في العمليةالانتاجية لدا يجب الاهتمام به من ناحية رغباته واحتياجاته كتقديم حوافز ماديةكالمكافئات المعنوية مثل الترقية, فالاهتمام بالعمال ومناقشتهم في امورالمؤسسة يزيد من نشاطاتهم مما يرفع الانتاجية .

كما يمكن تحسين ادائهم بإعادة تكوينهم وتدريبهم وتوفير الظروف الاجتماعية التي ترضي العامل.(4)

**(4) اقتصاد المؤسسة ناصردادي عدون ص309-310-311-**

***المطلب3:*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 الة دات كفاءة ادا 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 المقدرة أوالمرغوبة؟) اي تقيم الفعالية بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبق

الانتاجية:تعرف الانتاجيةعلى 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 اكثر 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 مهيمنته يقدمون تصنيفات منها ترتبط بعوامل الانتاج و منهم حسب خصائصها اجتماعية , ثقافية. يعود اختلاف أهداف و مجال دراسة . (5).

**(5)-اقتصاد المؤسسة ناصر دادي عدون ص318-319**

**الخاتمة:**

وفي الاخير نشير الى ان للوظيفة بالمؤسسة اهمية و ادوار متعددة وتعاريف 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 .

**المـــــراجع**

\*اقتصاد المؤسسة –دكتورناصر دادي عدون-

\*مدخل التسيير- محمد رفيق الطيب-

\*دار المحمدين العامة

\*ادارة الانتاج و العمليات

**عنوان المحاضرة : التموين في المؤسسة الاقتصادية**

**خطة المحاضرة**

**المقدمة**

**المبحث الأول : مدخل إلى وظيفة التموين  
 المطلب الأول : ماهية التموين  
 المطلب الثاني : مكانة التموين بالمؤسسة  
المبحث الثاني: وظائف التموين وعلاقته بالوظائف الأخرى وتنظيم وظيفة التموين  
 المطلب الأول: وظائف التموين  
 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 التموين بالمصالح الأخرى.  
 المطلب التالت : تنظيم وظيفة التموين**

**الخاتمة**

مقدمة :

تعتبر وظيفة التموين 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 وتدبير احتياجات ومستلزمات الإنتاج وذلك بغرض تحقيق الهدف النهائي للمشروع الإنتاجي، فإن جميع الباحثين الاقتصاديين اتفقوا على أن التموين لم يحض بمفهوم واحد بل حضي بعدة مفاهيم.

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

**المطلب الأول : ماهية التموين.**

نظرا لاهمية التموين فقد تعددت التعاريف و المفاهيم لهذه الوظيفة فقد عرف التموين من قبل الكتير من الدكاترة من خلال تلك التعاريف استخلصنا تعريف عام للتموين هو "انه مد أي مشروع صناعي كان او تجاري ammer الفرق بين وظيفة الشراء و وظيفة التموين و يعتبر الكاتب اول من طرح هذا السؤال و تبعه كتاب اخرون متل jardinفبين الفرق بينهما بان الشراء نشاط من انشطة التموين و يعرف وظيفة التموين بانها 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 نفاد المخزون و تعطل العمل.

**المطلب الثاني: مكانة التموين في المؤسسة :**

لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، برنامجها وإتمامه بالشكل السليم وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة، من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي انقطاع أو تأخر في التموين يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة، فكلما كانت أغلب مصادر التموين خارجة تتطلب سيولة مالية كبيرة كلما ازدادت مكانة التموين.

وهذا ما تعاني منه المؤسسة لهذا يجب وضع خطة استراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى، في كيفيات تموينها، 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 تموينها بأسلوب عقلاني وعلمي.  
 **المبحث الثاني: وظائف التموين وعلاقته بالمصالح الأخرى**

**المطلب الأول: وظائف التموين**

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 التموين 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 COLTONبين 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 وضمانات التسليم".

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

د- أماHODGEفيميز 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.

هـ- 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 المستثمر 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 إرادات 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 تحدد 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 المستثمر 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 المنتوج النهائي وتفادي 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 بمراعاة 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 تأسيسا على تكلفة المشتريات التي تعتبرمؤشرا رئيسيا 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 بالمواصفات 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 وتعمد إدارة الشراء إلى إدارة الهندسة بالعمل على تبسيط التصاميم 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 والتخوين 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 ومواد 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 الوسيطية، 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 بالتوفيرللمواد وحفظ منتجات تامة الصنع.

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

تحقيق وفرات لا يستهان بها، مثل خصم الكمية والمناولة العلمية وتخفيض رأس المال المجمد في المخزون، والحد من الخسائر الناجمة عن التلف والضياع والسرقة...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 وبحاجة 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 المتقادمة.  
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 والتثبيت 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.

تتمتل المهام الاساسية للمخازن في المحافظة علي 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

تبدا عملية تنظيم المخازن بتقسيمها الى اجزاء و اعدادها لاستقبال و احتواء مختلف العناصر المادية حسب طبيعتها و حجمها فاذا كانت المؤسسة تحتفظ باربع سلع على سبيل المتال 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 وسائل النقل او الرفع و الموازين .كما يحتاج تنظيم المخازن ايضا الي 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 حيت 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 التغير الهيكلي في المؤسسة.

1-علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج:

إن المسؤولية الأولى لإدارة التموين هي خدمة إدارة الإنتاج التي يهمها 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 بحصص البيع.

أ- إعلام إدارة المبيعات إدارة التموين بالتنبؤات 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 لمشترياتها.

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 كيفية المواد نتيجة انخفاض الأسعار في السوق للمواد الأولية وقطع الغيار.

المطلب الثالت : تنظيم وظيفة التموين

1- مفهومها

حتى تؤدي وظيفة التموين بكفاءة عالية لابد من تنظيم اداري جيد لها بالاضافة الي هيكل تنظيم في كل وظيفة و منه فالتنظيم 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 lمن حيت الصلاحيات و المسؤوليات كلما ازدادت كمية و قيمة المشتريات

2- اهمية تنظيم وظيفة التموين

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

- المزايا

-ضمان تدفق الاداء دون حدوت 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 الاكتر من اللازم في التفاصيل التنظيمية مما يؤدي الى خلق الرواتب و هذا بدوره يؤدي الى ابطاء عملية اتخاد القرارات

-عدم التوازن بين المركزية ولا مركزية قد يؤدي الى التمادي فيهما لما تحققه كل منها من المزايا الى تنفيد حركة التنظيم او تفككها لذلك يجب الموازانة بينهما.

**الخاتمة**

مما سبق ذكره خلصنا إلى أن التموين 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 التموين حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين (تموين صناعي، تموين تجاري)، وتكمن أهميته في كونه يحسن الوضعية المالية 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 التموين لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتأثير البالغ في إدارة بقية الوظائف.

ووظيفة التموين لا تستطيع أن تتحقق بمعزل عن باقي النشاطات الأخرى، فهي وظيفة مكملة 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 العلاونة، ادارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، 1988.  
3- ناصر دادي عدون.اقتصاد المؤسسة، الجزائر  
4- مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ادارة أعمال،دراسة وظيفة التموين المؤسسة،2003/2004.  
5- مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي،المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين،وظيفة التخزين في المؤسسة،

4**)- 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.

**مقدمة**

يزداد الاهتمام يوما 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 يتجلّى هدفها الأساسي في المؤسسة الاقتصادية هو الاستمرار والبقاء في طريق الربح والنّمو، كون هذه الوظيفة في غاية الأهمية والحساسية باعتبارها العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة والتصدّي 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 مفهوما أكثر شمولا. 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 يتمّ 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، فأي إجراء أو قرار مالي لا يسهم في تحقيق هذا الهدف ينبغي أن يحكم عليه بالفشل([[7]](#footnote-8)).

**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([[8]](#footnote-9)).

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 يرتكز أساسا على تحصيل الأموال بالطريقة الأقل كلفة، ، أي ينصب اهتمام الوظيفة المالية على تسيير الأموال اللازمة، وتسييرها بعد ظهور الصناعات والاختراعات التكنولوجية الجديدة التي زادت م حاجة المؤسسات إلى الأموال نتيجة لذلك، ذكر الاهتمام على وصف طرق التمويل الخارجي وإهمال جانب التسيير الداخلي للمؤسسة وذلك باقتصاره على الخصوم في الميزانية.

وعليه أصبحت الوظيفة المالية مماثلة لمفهوم التمويل إلاّ 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 اتساعا ملحوظا، 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 مفهوما أكثر اتساعا لتشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوبة، وتحت هذا القرار مدى اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل أصولها سواء كان تمويل طول 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([[9]](#footnote-10)).

**المطلب الثالث: أهمية الوظيفة المالية**.

إنّ الهدف الأساسي للمنشأة اليوم هو ضمان بقائها في ظل القيود المفروضة علليها من المحيط، فعليها إذا أن تضمن نوعا 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، إلاّ أنّ هذه الأهمية تتوقف أساسا وترتبط إلى مدى كبير بحجم المؤسسة([[10]](#footnote-11)).

**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 ومتعهّدي 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([[11]](#footnote-12)).

هدف المدير المالي:

يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف الملاك، فلو نظرنا إلى الشركات المساهمة، نجد أن المديريون 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 ضمنيا 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 استشهار 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 التنازلي 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 المهتمة 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([[12]](#footnote-13)).

المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية.

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

أولا: الأهداف العامة

ونقصد بالعامة لأن المؤسسة ككل ترمي إلى تحقيقها وتقع المسؤولية الكبرى على المدير المالي، لأنه الشخص الذي تتجمع لديه كل السياسات المالية ليجعلها ويقيمها 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 الكثيرين أن تعظيم الربح الكلي ليس مهما، لأن المسؤولية باستطاعتها زيادة إجمالي الأرباح عن طريق إصدار أسهم جديدة وهو ما يعني تخفيض ربح السهر الواحد ويجدون فكرة تعظيم الربح في السعم 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 لملكية 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 وتتمثل 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 والت 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 لموجودات 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 تواجده 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 بهيكل 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 وعبئ مالي وعبئ 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، وسنتطرق خلال الفصل الثالث إلى مفهوم دقيق للمر دودية 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 المنتوجات.

- توسيع سوقها.

وبمتابعة هذه الأهداف فإن المؤسسة تضطر إلى توسيع وتجديد استمرارها المالية وهذا يعني قدرة المؤسسة على:

- تحقيق أرباح كافية لتمويل هذه البرامج.

- إيجاد مصادر التمويل الملائمة لزيادة رأس المالي 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 وتكين 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([[13]](#footnote-14)).

المطلب الثالث: علاقة الوظيفة المالية بمختلف المجالات المعرفية.

وظيفة التمويل ومجالات المعرفة الأخرى:

يهمنا 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 تتطرق إلى 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 وتحفيف الأرباح وكذلك الإلمام 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 تتدفق 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 بالمحاسبة:

ينظر البعض إلى وظيفة التمويل والمحاسبة 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 التقليدية 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 ([[14]](#footnote-15)).

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 المالي 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:

أولا: 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 إجمالا ما يسمى بعناصر التسهيلات الائتمانية المباشرة والتي تتضمن:

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

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

جــ - 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 إضافي، 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.

ثانيا: مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل:

يستخدم هذا التمويل إجمالا 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 سلفا 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 للمكتتبين مقابل المبالغ التي أقرضوها للشركة قرضا طويل الأجل.

جـ - 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 الموضوعة.

إن الرقابة المالية لا تقتصر فقط على كشف الانحرافات وتحديدها، 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 لمواجهتها مسبقا 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 وتحديدها 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([[15]](#footnote-16)).

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 للوضعية المالية 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 وأداءها.

­-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([[16]](#footnote-17)).

المطلب الثاني: القوائم المالية.

التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي من أهم أدوات الرقابة المالية، فهو يهم الكثير من الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة Stakeke holders كالمساهمون 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([[17]](#footnote-18)).

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 انطلاقا من المعطيات المالية والمحاسبية المتوفرة له، المتاحة ولكي يحقق المسير المالي هذا الهدف لابد 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 وجوبا من الناحية المالية أن تكون الاستخدامات والمطالب متساوية، أي ان يتم تمويل الاستخدامات من عناصر محددة من المطالب، حيث يجب أن تمول المؤسسة موجوداتها المتداولة عن طريق مواردها المالية القصيرة الأجل في الميزانية أي أن تظهر الميزانية المالية حسب الشكل التالي ([[18]](#footnote-19)):

موجودات ثابتة

موجودات متداولة

أموال دائمة

ديون قصيرة الأجل

==

==

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([[19]](#footnote-20)).

المطلب الرابع: أهداف التحليل المالي.

-1 أهداف التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة : إن التحليل المالي الذي تقوم عليه المؤسسة هو تحليل مالي داخلي والذي يعتبر أساسي 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 والتموينية والتوزيعية.

ج- التحقق من المركز المالي لمؤسسة 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([[20]](#footnote-21)).

خاتمة:

من خلال بحثنا هذا، استنتجنا أنّ للوظيفة المالية أهمية من خلال الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة الاقتصادية، وكذا مكانتها المهمّة ووظائفها الأهمّ، فهي تعتبر عصب حيوي، فعال ونشيط 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.

7)-المواقع الإركترونية: Djelfa.info

**5)- 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

المبحث 7:البحث و التطوير أداة لخلق التكنولوجيا أساس التميز

المطلب 1:البحث و التطوير أداة لخلق التكنولوجيا

الفرع 1:العلاقة بين البحث العلمي و التغير التكنولوجي

الفرع 2:مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة

المطلب 2: 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 المجهودات 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 (1).

**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؛

- التنويع 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(1).

**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 الإمكانات 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؛

- تنويع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق(1) .

**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(2):

الإنفاق الكلي على البحث والتطوير

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 والبحثين في مجال نشاطهم. ويعبر

عنها بالصيغة التالية(2) :

العدد الإجمالي للمهندسين والباحثين والعلماء في مجال البحث والتطوير

مجموع العاملين بالمؤسسة

**المطلب 02- مقياس المخرجات :**

يشمل مختلف نتائج نشاط البحث والتطوير لمحققة 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.(2)

**المبحث الرابع - الإنفاق على البحث والتطوير :**

يعد الانفاق على برامج البحث والتطوير الوقود المحرك للتطوير التكنولوجي، ويعتبر استثما را 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 2 % دائما.

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

وبمقارنة الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي للدول، فإنّ أكبر عشرة دول هي إسرائيل، السويد، فلندة، اليابان، كوريا الجنوبية، سويسرا، أيسلندة، الولايات المتحدة الامريكية ، 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.(1)

(1): سعيد أوكيل –وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية – ديوان المطبوعات الجامعية –الجزائر 1992.

(2): محمد قويدري –واقع و آفات نشطة البحت العلمي و التطور في بعض البلدان المغاربية- الملتقى الدولي حول التنمية. البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفةو الكفاءات البشرية, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة -9,10 مارس 2004.

الإنفاق على البحث والتطوير (% من إجمالي الناتج المحلي )

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 |  |
| 1.47 | 1.27 | 1.27 | 1.20 | 1.12 | 1.02 | 0,93 | 0.81 | 0.74 | 0.71 | 0.64 | 0.57 | 0.47 | شرق آسيا والمحيط الهادئ |
| 2.00 | 1.88 | 1.87 | 1.84 | 1.84 | 1.86 | 1.89 | 1.85 | 1.86 | 1.82 | 1.80 | 1.77 | 1.79 | منطقة اليورو |
| 0.84 | 0.87 | 0.81 | 0.81 | 0.81 | 0.85 | 0,85 | 0.83 | 0.71 | 0.68 | 0.66 | 0.83 | 0.79 | أوروبا وآسيا الوسطى |
| 1.95 | 1.85 | 1.85 | 1.82 | 1.83 | 1,86 | 1,83 | 1,86 | 1.80 | 1.84 | 1.75 | 1.78 | 1.76 | الاتحاد الأوروبي |
| 2.48 | 2.39 | 2.38 | 2.36 | 2.33 | 2.39 | 2,40 | 2.47 | 2.44 | 2.38 | 2.31 | 2.29 | 2.26 | البلدان عالية الدخل: دول OCDE |
|  | 0.65 | 0.63 | 0.62 | 0.56 | 0.56 | 0.57 | 0.58 | 0.59 |  |  |  | 0.53 | أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي |
| 1.07 | 0.91 | 0.90 | 0.85 | 0.81 | 0.78 | 0.75 | 0.70 | 0.66 |  |  |  | 0.56 | البلدان المنخفضة و المتوسط الداخلي |
|  | 0.75 | 0.75 | 0.74 | 0.73 | 0.73 | 0.67 | 0.67 | 0.67 | 0.66 | 0.64 | 0.63 | 0.63 | جنوب آسيا |
| 2.14 | 2.01 | 2,04 | 2.04 | 2.04 | 2.09 | 2.11 | 2.15 | 2.13 | 2.13 | 2.06 | 2.05 | 2.01 | العالم |

المصدر : قاعدة البيانات البنك الدولي

**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 ورقيها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية و الثروات الطبيعية فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات 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 أسمي 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 تدريبا رفيعا؛

- 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.(1)

**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، فاتساع مفهوم البحث والتطوير يجعل الإنفاق عليه لا يقل أهمية عن الإنفاق على الأفراد والتجهيزات والمواد الخام، لذا وجب أن يكون هناك تحديد دقيق لمشروعات البحث والتطوير التي تحتاج إليها المؤسسة وبيئتها الخارجية ودعمها، من ناحية، وتجميد 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؛(1)

- توفر الوعي الكافي بالقدرات الحقيقية والاستراتيجيات الفعلية للمؤسسة.

**المبحث السادس - تنظيم وظيفة البحث و التطوير ومعيقات هذه الأخيرة :**

**المطلب 1 - تنظيم وظيفة البحث و التطوير:**  
 تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة, بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات, من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة التسويق و كذلك من المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة.  
و تتكون وظيفة البحث و التطوير من عمال, ووسائل, و إجراءات التسيير, و كلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث و التطوير, و

يقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث و التطوير, يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة, و يمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث و التطوير و هي كالتالي:  
-التنظيم الوظيفي:  
في هذا التنظيم, يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء, يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة, حيث يتحمل مسؤولية العمليات التي من اختصاصها, و يشرف عليها مسؤول, و يتم التنسيق بين الأجزاء و العمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين

مسؤولي الوحدات التنفيذية(3

مدير البحث و التطوير

مسؤول وظيفي مسؤول وظيفي مسؤول وظيفي

(4)

(3)-(4): نذير نصر الدين, الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, مذكرة ماجيستر, 2001 .

- التنظيم حسب المشاريع:  
يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فريق موحد, يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث و التطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية و المادية المحددة له, و يتم تجزئة عمال البحث و التطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة, و يكلف رئيس كل مشروع لإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقا, التكلفة, الوقت, و تعمل بسهولة الاتصال بين فرق العمل على حل مشاكله المجابهة لهم.

**مدير البحث و التطوير**

رئيس المشروع -ب-

رئيس المشروع -ج-

رئيس المشروع -أ-

أ-

-التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاطات البحث و التطوير:  
يتم الجمع في التنظيم المصفوفي بين التنظيم الوظيفي و التنظيم حسب المشاريع.

**مدير البحث و التطوير**

رئيس المشروع

مسؤول وظيفي

مسؤول وظيفي

مسؤول وظيفي

رئيس المشروع

رئيس المشروع

مدير المشاريع

**المطلب 02- 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 استلاراتيجية 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 المؤسساتالمحلية 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 التطور 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 الكفائات التسويقية لمؤسسات البحث و التطوير و الوعي الغير كافي لدى الجمهور لأهمة البحث و التطوير .

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

**المبحث السابع - البحث والتطوير أداة لخلق التكنولوجيا وأساس للتميز:**

**المطلب 01- البحث والتطوير أداة لخلق التكنولوجيا:**

إن التكنولوجيا الحديثة مفتاح التقدم والرقي في كل مجالات النشاط والعمل فهي تشكل أحد عناصر المعرفة الأكثر التصاقا بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويشهد العالم حاليا تغيرات جذرية في سوق التكنولوجيا مثل: تعاظم أهمية المدخلات التكنولوجية في عمليات الإنتاج والخدمات، والتوجه نحو تركيز توليد التكنولوجيا لدى القليل من الدول والشركات عن طريق الاندماج وحماية حقوق الملكية الفكرية ومثل زيادة قيمة الأصول المعرفية على حساب قيمة المواد الأولية في معظم السلع.

**الفرع 01-العلاقة بين البحث العلمي والتغيير التكنولوجي**:

بينما يمثل البحث العلمي قوة دفع لإحداث تغيير تكنولوجي فإن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التحسين في تجهيزات وأدوات البحث العلمي بحيث تتطور دقة القياس وتتسع وتتعمق مجالات البحث والاكتشاف وإمكانيات التفسير وتزداد سرعة التعامل الكفؤ مع المعلومات. إن تسارع كل من التأثيرين السابقين أدى إلى اقتراب أنشطة البحث والتغيير التكنولوجي زمانا ومكانا، وهو أمر يؤدي إلى التحولات الكمية والنوعية في كل منهما.

**الفرع 02- مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة:**

من أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية للمؤسسة هي: 23

- معدل الابتكار التكنولوجي: يركز على اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن؛

- إنتاجية البحوث والتطوير: يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات؛

- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: وهو مقياس الربح المتولد عن قدرة معين من الاستثمار في البحث والتطوير؛

- الموارد المخصصة للبحث والتطوير: وهو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة وفي ظل مستوى الشركة ككل؛

- معدل تقييم منتج جديد: وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة؛

- التنويع المعتمد على التكنولوجيا : طالما أن استراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئياً نحو هدف التنويع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من مجهودات الخاصة بالتنويع؛

-مقاييس أخرى : يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المؤسسة مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة، مستوى التفوق التكنولوجي...إلخ.

**المطلب 02- البحث والتطوير أساس للتميز:**

و مما سبق نستخلص أن 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 مؤسساتيا. 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 :

يقضة مستمرة

تنظيم جيد التغير من أجل التحسن

المؤسسة

التكوين و التأهيل الإبداع و التجديد

(6) :رحيم حسين ، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير ،المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية –جامعة ورقلة ,8-9.مارس 2005.

**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 آ فات انشطة 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 ماجيستير 2001

(5)-سعد الدين عشماوي : الادارة 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

1. **) د/ محمّد فريد الصّحن، "التّسويق" ص 24. (** [↑](#footnote-ref-2)
2. 2)-كتاب الدّ/ أحمد جبر، إدارة التّسويق 2007، ص 12**.**  [↑](#footnote-ref-3)
3. **)كتاب الدّ/ أحمد جبر، إدارة التّسويق 2007، ص 23 و24. (** [↑](#footnote-ref-4)
4. **)** د/ محمد صلاح المؤذن، "مبادئ التّسويق"، ص 59. ( [↑](#footnote-ref-5)
5. ) أحمد شاكر العسكري، "التّسويق"، ص 50. **(** [↑](#footnote-ref-6)
6. **)** صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة.  **(** [↑](#footnote-ref-7)
7. () منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 7-8. [↑](#footnote-ref-8)
8. () ناصر دادي عدّون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 263. [↑](#footnote-ref-9)
9. () يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 33-34. [↑](#footnote-ref-10)
10. () يوسف حسن يوسف، المرجع السابق، ص 34-35. [↑](#footnote-ref-11)
11. () موقع الأنترنت: Djelfa.info [↑](#footnote-ref-12)
12. () عبد الغفار حنفي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، رسمية زكي قرياقص، الدار الجامعية، 2002، ص 11-13. [↑](#footnote-ref-13)
13. () يوسف حسن يوسف، المرجع السابق، ص 36-40. [↑](#footnote-ref-14)
14. () عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 3-6. [↑](#footnote-ref-15)
15. () محفوظ جودة، حسن الزغبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، دار الوائل ، عمان ، 2004، ص 124-138. [↑](#footnote-ref-16)
16. () يوسف حسن يوسف، مرجع سابق، ص 55-57. [↑](#footnote-ref-17)
17. () محفوظ جودة، حسن الزغبي، ياسر المنصور، المرجع السابق ، ص 141. [↑](#footnote-ref-18)
18. () ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 44. [↑](#footnote-ref-19)
19. () يوسف حسن يوسف ، مرجع سابق، ص 58 – 59 ، 65 – 66. [↑](#footnote-ref-20)
20. () ناصر دادي عبدون: التحليل المالي ، الجزء الأول، دار الطباعة والنشر، الجزائر 1988، ص 12. [↑](#footnote-ref-21)