

جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



دروس مختصرة

مقياس : اقتصاد مؤسسة

سنة ثانية علوم التسيير

من اعداد\* : الدكتور بوشول السعيد



السنة الجامعية : 2022/2021

\* تم اعداد هذه المطبوعة بالاعتماد على مجموعة من المراجع ( كتب ، ملتقيات ، محاضرات في ادره الاعمال ، واقتصاد وتسيير مؤسسة )

## محاضرة : المؤسسة اطار تعريفي .

**العلم :** هو نتاج البحث العلمي الذي يقوم على استعمال التفكير البشري بأسلوب منظم لمعالجة المشكلات التي لا تتوفر على حلول أو للكشف على الحقائق جديدة أو لتلقيح أو إعادة النظر في نتائج مسلمة بها . لأن النتائج ترتبط بأدوات المعرفة في ذلك الوقت والظروف المصاحبة بها .

**تعريف علم الاقتصاد :** هو العلم الذي يدرس القوانين الخاصة بسلوكيات وخيارات المجتمع وأفراده في محاولتهم لتعظيم العائد من استخدام الموارد المتاحة للإنتاج وتوزيع السلع المطلوبة اجتماعية لأشباع الحاجة للاستهلاك الحالي والنمو المستقبلي .

### التسيير والاقتصاد :

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة ، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية macro . وإذا ما نظرنا إلى التسيير فنجد أنّ دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنّ أدواته في ذلك هي التسيير، كما أنّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

### تعريف المؤسسة الاقتصادية :

تعريف المؤسسة الاقتصادية: هناك عدة تعريفات للمؤسسة الاقتصادية وذلك عبر مختلف الأزمنة ،وعليه سنحاول تقديم بعض التعاريف،لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة وذلك للأسباب التالية

- التطور المستمر الذي نشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في القرن 20؛

-تثعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية،سواء الخدمية منها أو الإنتاجية،وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات؛

-اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية-ليبرالية).

يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:

- هي عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكليين ومنظمين على شكل هرمي ، بهدف أنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة ، بهدف تحقيق ربح .
- هي الوحدة التي تتجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي .
- هي منظمة تجمع اشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الاموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها .

يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها : منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، والمالية ، المادية ، الاعلامية ، بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زماني ومكاني . كما تعرف المؤسسة بأنها : مركز للإبداع ومركز للإنتاج

يمكن تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة بالاعتماد على ثلاث محاور للمقاربة :

- **المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي** : حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها : تنسيق عوامل الانتاج ( رأس المال - العمل - الارض ) بغية انتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) ، ، المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على انتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة ، متمثلا في سلطة الادارة وقدرتها التسييرية ، من حيث تنظيم عملية الانتاج بحسب امكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئة الخارجية .
- **المؤسسة منظمة اجتماعية** : حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها : مجموعة من الافراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة ( داخل تنظيم مهيكلي ) ، لإنتاج السلع والخدمات ، محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة فالمؤسسة لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية اعملية الانتاج ولكن كمنظمة اجتماعية ،وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات ، توزيع المهام ، اتخاذ القرار .
- **المؤسسة كنظام (L'entreprise-Systeme)** : حيث تسمح لنا هذه النظرة باثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة ، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) ، مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف واحد ،وعليه فان المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية ( نظام موارد بشرية ، نظام الانتاج ، نظام التسويق ، النظام المالي ، نظام المعلومات ) ، فضلا عن ضرورة الامام بجزء مهم من النظام الهيكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصر مهما من عناصر النظام .
- **المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية** : تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد ، باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص : نوع المنتجات ، كمية المنتجات ، الاسعار ، التوزيع ، التصدير ، الاتصال .... إلخ ، تتمثل هذه القرارات في

الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة ، على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة ( قصيرة ، متوسطة ، طويلة ) وحسب درجة اهميتها ( استراتيجية ، تكتيكية ، عملية ) .

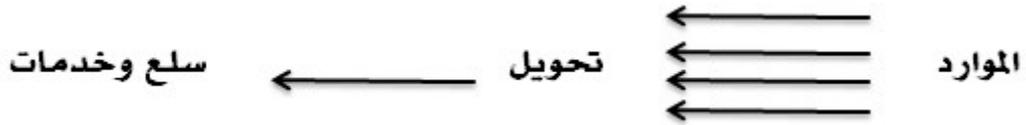
- **المؤسسة شبكة للمعلومات :** إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة ( داخلية وخارجية عن المؤسسة ) ، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين ( نظام اتصالات ) من أجل انجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه ، وتعتبر شبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .

- **المؤسسة مركز للمخاطرة :** إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار ، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الخسارة ، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن ، ولهذا نجد بأن رأس مال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل .

### خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها :

- **المؤسسة مركز للتحويل :** إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيها تحويل الموارد ( المدخلات ) إلى منتجات تامة الصنع ( سلع وخدمات ) ، وتمثل الموارد في المواد الأولية ، رؤوس الأموال ، المعلومات ، الأفراد ، الشكل التالي يوضح لنا المؤسسة كمركز للتحويل :



- **المؤسسة مركز للتوزيع :** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الاموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية ، مثل :

- الاجور التي توزع على العمال الأجراء ؛

- الارباح والمداحيل أخرى التي توزع على الملاك الذين يخاطرون برؤوس أموالهم سابقا ؛

- مستحقات الايجار الخاص ، والمعدات الخاصة بالمؤسسة ؛

- الفوائد التي تدفعها للبنوك تعويضا للأموال المقترضة ؛

- دفع مستحقات الموردين ؛

- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي .



- **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة ، حيث يقضي أغلبية العمل ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسات مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال : صرعات ، محبة ، خيبة أمل ، رضا ، ... ، لذا فان على المسير في المؤسسة أن يحاول التكيف مع الاختلافات و الاتجاهات للعمال وأفكارهم و إيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة ،وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية وكفاءة

## محاضرة :أهداف المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها،ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

### - **الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:**

**1- تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، بتحديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

**2- تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: - تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين). - تحقيق الأرباح.

**3- عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.



## - الأهداف الإجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم،وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا،مما جعل رغبتهم تزايد باستمرار (منتجات جديدة،...)،وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفّي إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

-الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي،الانتماء الاجتماعي والسياسي،لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها،أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

-توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي،التأمين ضد حوادث العمل،التقاعد...)،فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

## - الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي،ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية،التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح،المكتبات،الرحلات...)،لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى،حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة،وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة،وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

- تخصيص أوقات للرياضة،حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان: بعد الغناء)،فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية،مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

-**الأهداف التكنولوجية:** من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير،وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

بينما صنف الكاتب جرينلي ( G.E.Greenley ) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية :

### - الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي :

- قيادة السوق، وتقاس ب: -الوضع التنافسي - درجة الإبداع - التقدم التقني.
- الانتشار السوقي، ويقاس ب: -عدد الأسواق-عدد الجماعات الاستهلاكية -عدد الصناعات -عدد البلدان .
- خدمة المنتفعين، وتقاس ب: -فائدة المنتج-جودة المنتج-موثوقية المنتج.

### -أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو ( التوسع )، ويقاس ب: -عائدات المبيعات-حجم الإنتاج-هامش الربح.
- الربحية: وتقاس ب: -العائد على رأس المال- العائد على الموجودات -هامش الربح على عائد البيع-العائد على أموال المساهمين.

### -الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة، وتقاس ب: - المبيعات على مجموع الموجودات - دوران المخزون - فترة الائتمان -السيولة.
- شؤون العاملين، وتقاس ب: علاقات العاملين ومعنوياتهم -النمو الشخصي -معدل راتب العامل - عائدات البيع لكل عامل.

### -أهداف خارجية: تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية، وتقاس ب: - صورة المؤسسة - العلاقة بين السعر و الربح. -استخدام الموارد- النشاط العام-رفاه المجتمع المحلي.

### - تصنيف المؤسسات الاقتصادية .

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات الاقتصادية، ما يلي:

- المعيار القانوني - معيار الحجم - المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).

أولاً : -تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني: يتم تصنيف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين، هما: -  
مؤسسات خاصة- مؤسسات عمومية.

1. المؤسسات الخاصة: قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال، عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحياناً، أما مؤسسات الشركاء (Les Entreprises societaires) فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، يجوز لهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص المؤسسة.

2. المؤسسات العمومية: في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به.

ثانياً : تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم: من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، عدد العمال (L'effectif)، وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط...

التصنيف الأول : يعتمد على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي:

1- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة

2- من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة

3- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة

4- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة

5- بداية من 1000 عامل : المؤسسات الكبيرة جداً

أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي :

1- المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال.

2- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل.

3- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499.

4- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.



ثالثا - تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي: قسم الاقتصادي COLIN CLARK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي:

1. القطاع الأول (Secteur Primaire): يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري...

2. القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire): تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

3. القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire): يتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين،...).

## محاضرة : بيئة المؤسسة الاقتصادية

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، إذ، معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية. إن بيئة المؤسسة الخارجية متعددة المتغيرات، حيث تشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الثقافية، المنافسون، الزبائن، الموردين، القوى العاملة...، هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القدرات والإمكانيات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة، المالية، التسويق، الإنتاج، التموين...)، حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومنه أخذ فكرة كافية عن مدى قدرتها على استغلال الفرص أو تفادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

- تعريف البيئة: يمكن تعريف البيئة على أنها: كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير - لسيطرة الإدارة - مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع.

نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين...).
- من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع موازنة نشاطاتها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها هو الزوال.
- تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات:

✓ المؤسسة المتفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة. وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد وقليلة الإمكانيات.

✓ المؤسسات الفعالة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة كوكاكولا في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائبة مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

## أولا - مكونات البيئة الخارجية :

- البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية: من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أو سلبية (الفرص والتحديات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة.

**1- البيئة الاقتصادية**: تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات المستويين المحلي والعالمي، إن المؤسسة من الواجب عليها تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتحديات الموجودة في السوق أو في البلد التي ترغب العمل فيه. ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- معدل الفائدة - الميل للإنفاق - الميل للادخار - معدل التضخم.

- إمكانية الاقتراض - الضرائب والرسوم - متوسط الدخل الفردي - ميزان المدفوعات

- السياسات الاقتصادية والمالية - قيمة العملات الأجنبية.

**2- البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافي، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

- عدد المواليد. - مستوى الثقافة والتعليم. - الولاء للوطن. - أهمية الصحة والنظافة. - طرق قضاء وقت الفراغ. - عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة. - عدد النساء العاملات. - الجماعات المؤثرة اجتماعيا. - القيم الدينية السائدة. - عادات الشراء والتسوق. - هيكل السكان (السن/الجنس). أهمية الجودة والدقة.

**3- البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي:

- الضرائب والرسوم. - الإعفاءات الجمركية. - العلاقات الدولية. - القرارات السياسية. - الاستقرار السياسي. - التحالفات الاقتصادية والعسكرية. - تحديد الأسعار. - قوانين حماية البيئة. - قوانين حماية المستهلك. - المواصفات القياسية للجودة. - قوانين العمالة المحلية والأجنبية...

**4- البيئة التكنولوجية:** تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية (6)، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة لا يمكنها أن تتنافس وتعمر طويلا في السوق، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي:

✓ التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون. - التكنولوجيا الحديثة في التدريب.

✓ طرق الحصول على التكنولوجيا. - التكنولوجيا الحديثة في التخزين.

✓ المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا. - التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

✓ الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا. - التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

✓

**5- المنافسون:** تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها، أو بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة والعكس صحيح. وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم. مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليون، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السانحة للدخول إلى السوق وتهديد المؤسسة

**6- الزبائن:** إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها ( الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...)، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقانات مهمة ومسهلة لذلك، من بينها: " تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة " .

**7- الموردون:** إن المردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، وعكس ذلك يحث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شوطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التموين...) . نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.



**8- القوى العاملة:** يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة عالميا، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفع، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.

**9- السلع البديلة:** تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

**ثانيا : نتائج تقييم البيئة الخارجية:** إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار، الأمر الذي يسمح بوجود من، جهة تهديدات أمام المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية، ومن جهة أخرى فرص متاحة في السوق لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

**1- مفهوم الفرص:** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.

**2- مفهوم التهديدات:** التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة. مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالا مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة...

**ثالثا - البيئة الداخلية للمؤسسة:** تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكاناتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها (التسويق، الإنتاج، التمويل، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير).

## رابعاً- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة: إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى

تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

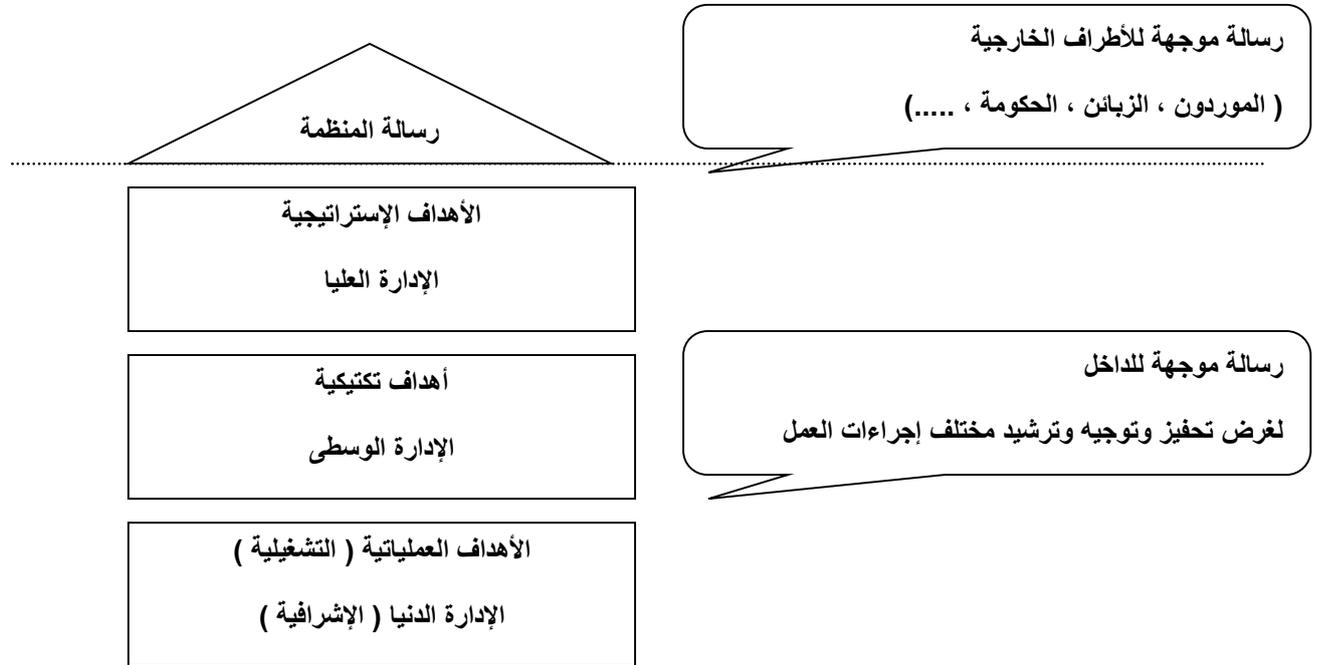
1- **نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف القوة هذه.

2- **مفهوم نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

### محاضرة :الأهداف ومجالاتها

**الأهداف المنظمة :** تشكل الأهداف وصياغتها عملية التخطيط خاصة إذا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلق من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها ، ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط إلا بعد أن يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها .

\* **مفهوم الأهداف :** الهدف يشير إلى حالة أو وضع مرغوب الوصول إليه مستقبلاً وترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط بشكل تام وبذلك تصبح لدينا مستويات مختلفة للأهداف تعبر عن مستويات مختلفة لخطط في المؤسسة ونستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



عنوان : مستويات الأهداف والتخطيط في المؤسسة

رسالة المؤسسة : تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المؤسسة وتأتي في أعلى مستوى لهيكله الأهداف ، فمؤسسة تعلن أن في مجال النقل تكون رسالتها أوسع قياسا بمؤسسة تعلن بأنها تعمل في مجال النقل الجوي .

الأهداف الإستراتيجية : الأهداف العامة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها مستقبلا وتحص المؤسسة ككل .

الأهداف التكتيكية : الأهداف التي تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الإستراتيجية ، بعبارة أخرى هي ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسية لغرض إنجاز الأهداف الإستراتيجية .

الأهداف العملية ( التشغيلية ) : هي نتائج محددة تدور حول الأقسام والموجوعات والأفراد المطلوب الوصول إليها .

وعادة تكون محددة جدا ومقاسة .

خصائص الأهداف : لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المؤسسة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية :

1. أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق : يفضل دائما أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 5 % أو إضافة منتج جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية .
2. أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل : لا يمكن تحديد أهداف جميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية الإدارة معقدة جدا ، لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين .
3. تثير التحدي لكنها واقعية : يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليست خيالية ، أن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسؤولية الإدارة ، لأن عدم الضبط يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جدا .
4. محددة بفترة زمنية للإنجاز : إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحا ، وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تنجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام .
5. مرتبطة بالمكافآت : إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الإنجاز بمكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع مستوى الإنجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة .

المجالات التي توضع لها الأهداف :

- 1... الموقف في السوق : تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق بمقابل المنافسين .
- 2... الإبداع : يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تؤشر الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها .
- 3... الإنتاجية : تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة .
- 4... الموارد المالية والمادية : على الإدارة أن تصوغ أهداف لضبط الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها .
- 5... الأداء الإداري وتنمية : وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فعالية الإدارة وتنمية قدراتها .

6.. أداء العاملين وسلوكهم : مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المؤسسة

7.. الربحية : أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال فترات الزمنية المختلفة .

8.. المسؤولية الاجتماعية : هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة لمختلف أصحاب العمل

9.. التكنولوجيا : صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه وتدخله إلى عملياتها .

### الرؤية والرسالة والأهداف

الرؤية: هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

الرسالة: تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وهي المبرر أو السبب الجوهرى لوجود المؤسسة في المجتمع .

ما هو الفرق بين الرؤية والرسالة

✓ الرؤية:

– تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة

– النوع (أو الشكل) الذي تريد المنظمة أن تتقمه في المستقبل

– احتياجات الزبائن التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل

✓ الرسالة:

– تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة

– الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر

– احتياجات الزبائن التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً .



### استخدام الموارد والاهداف

الفاعلية والكفاءة والإنتاجية :

1. الفاعلية: وهي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات .

2. الكفاءة: وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي تربط بأهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات .

3. الإنتاجية: عبارة على العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى عي حاصل قسمة قيمة المخرجات

على قيمة المدخلات .

يمكن للمؤسسة أن تكون فاعلة وغير كفؤة حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (

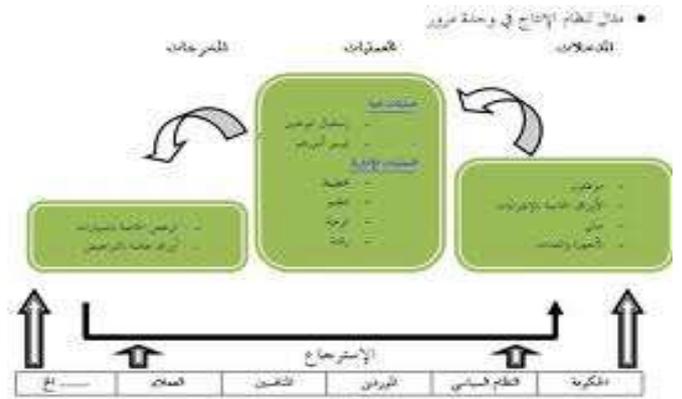
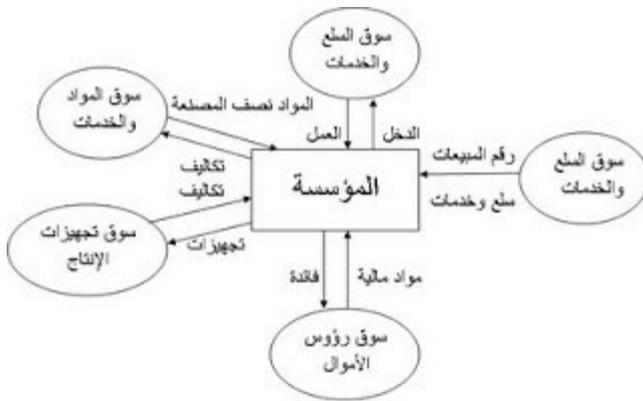
الفعالية ) ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة وقد يحصل العكس في بعض المؤسسات

بمعنى رغم استخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب .

إن الحالة المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد كما في الشكل الموالي :

انجاز الأهداف	<u>عاليا</u>	<u>فعال وغير كفاء</u> : الأهداف تنجز والموارد تهدر	<u>فعال وكفاء</u> : الأهداف تنجز والموارد تستغل بشكل جيد ( إنتاجية عالية )
	<u>دنيا</u>	<u>غير فعال وغير كفاء</u> : أهداف لا تحقق والموارد تهدر	<u>كفاء وغير فعال</u> : تستغل الموارد جيد وكن لا تحقق الأهداف
		<u>ضعيف</u>	<u>جيد</u>
<u>استخدام الموارد</u>			

### العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف



## وظيفة ادارة الانتاج

تطور مفهوم ادارة الانتاج من المفهوم التقليدي الذي يصف الانتاج بالعمليات الصناعية التي تحول المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع، واتسع هذا المفهوم ليشمل كل العمليات التي تقوم بها مختلف منظمات الأعمال التجارية والزراعية والمالية والخدمية وغيرها لتقديم السلع والخدمات الملموسة وغير الملموسة.

**عمليات الانتاج** : سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية لصورتها النهائية.

اذن مفهوم وظيفة الانتاج هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع

### عمليات التحويل

عمليات تتم لتغيير هيئة المدخلات وتحويلها إلى سلعة أو خدمة تكون ذات قيمة ومنفعة للمستهلك، لتحقيق ارباح تتناسب وقيمة هذا التحويل.

**منفعة** : هي قابلية السلعة أو الخدمة لاشباع حاجات الفرد.

إذن : يجب ادارة عملية التحويل بشكل كفاء وفاعل لانتاج خدمة أو سلعة قابلة على المنافسة في السوق.

### خصائص وظيفة الإنتاج

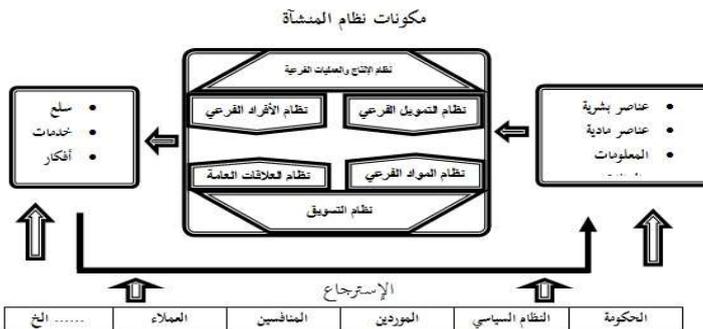
✓ وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسسي

✓ وظيفة اقتصادية تقوم على توظيف العناصر الإنتاج و استغلالها من أجل الارتقاء بالاقتصاد.

✓ وظيفة إدارية تقوم على مبادئ و أسس العمل الإداري.

✓ وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة الصناعية كانت أو خدمية.

✓ وظيفة محورية في المنظمة.



الهدف الاساس للانتاج هو: زيادة حجم الانتاج كوسيلة لزيادة الأرباح. وفي الآونة الأخيرة أصبحت نظم الانتاج تستأثر بحزمة من الأهداف العديدة.

### أولاً: مجموعة أهداف قصيرة الأجل.

- ✓ تحسين مستوى جودة الانتاج.
- ✓ تخفيض تكلفة الانتاج.
- ✓ حل مشكلات الانتاج.

### ثانياً: مجموعة أهداف طويلة الأجل.

- ✓ زيادة معدلات الربحية.
- ✓ التجديد والتطوير للمنتجات الحالية.
- ✓ تدعيم الاتجاه نحو التصدير.
- ✓ زيادة معدلات الانتاج المتنيز.
- ✓ التوسع في احلال المستلزمات المحلية لمثلتها المستوردة.
- ✓ الاتجاه نحو نظم الانتاج الكبير .

## مراحل الانتاج

- ✓ التنبؤ بحجم المبيعات بالتنسيق مع قسم التسويق.
- ✓ إصدار التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة بالأشكال والرسومات والتصميمات المختلفة للسلعة.
- ✓ تقدير التكلفة الكلية للمنتج لتحديد الكمية المعينة وتحديد الثمن.
- ✓ حصر حجم المخزون من الإنتاج التام لتقدير حجم الإنتاج النهائي.
- ✓ يتولى قسم التخطيط وضع خطة الإنتاج.
- ✓ الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته بإنتاج المستلزمات البشرية والمادية .
- ✓ إرسال الإنتاج التام إلى الخزن.

تعتمد المنظمات الصناعية ثلاث استراتيجيات للإنتاج وفقاً لنوع السلع التي تنتجها وحجم الطلب عليها وهي:

### ✽ استراتيجية الانتاج لغرض التخزين

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الميسرة والتي يرغب بتوفرها بالزمان والمكان الذي يحتاجها فيه والتي يتكرر الطلب على شرائها كالمشروبات الغازية، وكذلك للسلع ذات الطلب الموسمي، وتعتمد استراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة بغرض الخزن في مخازنها المركزية والتوزيع من خلال شبكة الموزعين وتجار الجملة والمفروق.

### ✽ استراتيجية الانتاج حسب الطلب

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج حسب رغبات المستهلكين والتي لا يتكرر الطلب على شرائها، كالأثاث، وعند اعتماد الشركات لهذه الاستراتيجية فإنها تحتفظ بمخزونها على شكل مواد خام لحين حصول الطلب على المنتج النهائي.

### ✽ استراتيجية التجميع حسب الطلب

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الخاصة والتي تحدد الشركات المنتجة المواصفات العامة ويحدد المستهلك المواصفات التفصيلية، ومن أمثلتها الحاسبات الشخصية الالكترونية. وتعتمد الشركات الصناعية استراتيجية الانتاج بكميات كبيرة للاجزاء نصف المصنعة والمكونات بغرض الخزن ثم التجميع لهذه الأجزاء وفقاً للمواصفات التي يرغبها المستهلك.

## الوظيفة المالية

### التعريف :

- ✓ و تعتبر إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل على تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه و الرقابة عليه و التحفز المالي لأفراد المؤسسة .
- ✓ وتعرف بأنها الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد و الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها و مواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد .

✓ تتعلق بكل ما يتعلق بالأموال (كيفية الحصول عليها واستخدامها افضل استخدام) ، ويقصد بادارة الموارد المالية تدبير الموارد للحصول علي الأموال المطلوبة وأيضا استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة".

### تتعلق الوظيفة المالية بنوعين من القرارات:

- القرار التمويلي : - القرار التمويلي: تحديد افضل بدائل الحصول على الاموال بأفضل الشروط واقل تكاليف .
- القرار الاستثماري : : يتعلق بتحديد افضل بدائل استثمار ذات العائد المرضي وتساهم في تحقيق الاهداف .
- أهمية الوظيفة المالية : تتم بتوفير الأموال اللازمة لأوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق المتنوعة .

### هدف الوظيفة المالية :



✓ تدبير التمويل اللازم للمؤسسة (نمو او توسع )

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المالية للمؤسسة

✓ تحقيق التوازن بين هديفي السيولة والربحية

### مهام الوظيفة المالية :

- تقدير احتياجات المنظمة من الأموال .
- توفير الأموال من مصادرها المختلفة .
- توجيه استخدام الأموال في الأصول المختلفة
- الوظيفة المحاسبية ( إعداد القوائم المالية ) .

## **الوظيفة المواد البشرية**

إن وظيفة الموارد البشرية أصعب ما يواجه المنظمة على الإطلاق إذ الإنسان هو العنصر الأهم في **التغيير والتطوير**. إذ أن قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يركزون على الإنسان فهو المسئول الأول عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات. لهذا هو عنصر مهم على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

☞ إذن أصعب وأهم ما يواجه المؤسسة وظيفة الموارد البشرية والسبب في ذلك لأن الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير .

يجب التمييز بين :

- وظيفة الموارد البشرية : الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد وتمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة

داخل المؤسسة اللازمة كما ونوعاً وهي إحدى وظائف المنشأة.

إدارة الموارد البشرية : الكيفية التي يتعامل بها كل مسئول داخل المنظمة مع مرؤوسيه وهي وظيفة كل مدير .

## - تعريف إدارة الموارد البشرية

- تتعلق وظيفة الموارد البشرية بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات في جميع مراحل خدمتهم للمشروع، منذ اختيارهم حتى تركهم الخدمة ، مثل تدبير القوى العاملة وتدريبها وتعويضها عن جهودها وتحفيزها.
  - وتعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تعريف شامل :** النشاط الدؤوب الهادف إلى اجتذاب الطاقات البشرية الكفؤة والفعالة والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة وبما يتضمنه ذلك النشاط من أنشطة فرعية هامة .

## اهداف وظيفة الموارد البشرية

1. إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة وإتاحة فرض التقدم والرقى
2. توفير أفضل ظروف العمل لإيجاد العمل المتعاون وتحسين إنتاجهم ورفع مستواهم المعيشي .
3. تحقيق التوازن بين فرض العمل المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم
4. إيجاد أحسن الأعمال وأفضلها وأكثرها إنتاجية بما يتيح للأفراد بذل أقصى طاقتهم .
5. تأمين الحماية والمحافظة على القوي العاملة وتوفير جوا العمل الذي يقسم بالحرية في الحركة والتغيير.

## أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية

أولا : قسم التوظيف : يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية

- ✓ مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف .
- ✓ وضع وتصميم برنامج استقطاب القوى العاملة .
- ✓ إدارة شؤون الترقية والنقل .
- ✓ الإشراف على التقييم الدوري والسنوي .
- ✓ الإشراف على التقييم النظام التأديبي
- ✓ إجراءات الإجازات والاستقالات ونهاية الخدمة

ثانيا : قسم علاقات العاملين : يتولى هذا القسم المهام التالية :

- ✓ دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين .
- ✓ إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات .
- ✓ تحسين وتطوير علاقات مع النقابات .



✓ التفاوض مع النقابات للوصول على تسوية مرضية للشركة وللعاملين

ثالثا : قسم التدريب : يتولى هذا القسم المهام التالية

✓ دراسة الحاجات الفعلية للتدريب .

✓ تصميم البرامج التدريبية .

✓ إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية .

✓ وضع ميزانية سنوية للتدريب .

رابعا : قسم البحوث : يتولى قسم البحوث إجراء الدراسات في المجالات المتشعبة :

✓ إدارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة .

✓ إدارة دراسات لاتجاهات العاملين .

✓ إدارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب .

✓ إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين .

✓ اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلها خاصة بالعاملين

## **الوظيفة التسويق**

تعريف التسويق : هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المبادلات في السوق ، أي عملية يتم فيها التخطيط للمنتج وتنفيذه من مرحلة التخطيط المبدئي الى التسعير فالإعلان فالتوزيع بهدف خلق تبادل يخدم أهداف المؤسسات التجارية وأفراد المجتمع .

- ويعرف بأنه نشاط يتضمن التعرف على ما يريده المستهلك ، وتخطيط السلعة التي ترضي هذه الحاجة والعمل بأفضل الطرق علي تسعيرها وترويجها وتوزيعها ، حيث يشمل التسويق مجموعة من الانشطة قبل البيع وبعده .

## أهداف التسويق:

يرتكز التسويق على احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة وينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء وحسن إرضاء هذه الاحتياجات، وبذلك يتم تحقيق اهداف المؤسسة .

## مكونات النظام التسويقي

1. السلعة ، 2. السعر ، 3. الترويج ، 4. التوزيع وتعرف بالمزيج التسويقي .

## تعريف الترويج.

يتلخص الترويج على بذل الجهود التي من شأنها إثارة الطلب على السلع والخدمات. سواء الشخصية أو الغير شخصية، والتي من شأنها التأثير على حث العميل المرتقب على شراء السلعة أو الخدمة ومساعدته على الشراء.

## أهمية التسويق

- هو الوظيفة الاولى؟ والأكثر اهمية للمنشآت التجارية ولا يقل عن الانتاج في المنشآت الصناعية
- تكلفة التسويق تعادل تقريبا تكلفة الانتاج لذلك دراسته تستحق نفس العناية التي تعطي لدراسة الانتاج- 50%
- التسويق لابد أن يبدأ قبل الانتاج وذلك لأهمية التسويق بدراسة رغبات واحتياجات المستهلكين لتحديد مواصفات السلعة التي سيتم إنتاجها . -البعد الاجتماعي للتسويق - كل شيء في الحياة يحتاج إلى تسويق ؟
- نقتصر على التسويق في قطاع الاعمال ( النظام الكلي الذي يضم الانشطة التي تقوم بتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك النهائي والصناعي)

## الفرق بين البيع والتسويق :

البيع : تركيز على السلعة ، قيام المشروع بانتاج السلعة أو الخدمة ، التركيز على حاجات البائع .

التسويق : التركيز على حاجات ومطالب المستهلك ، تحديد مطالب المستهلكين أولا ثم كيفية تحويل المطالب والاحتياجات إلى سلع وتوزيعها ، التركيز على حاجات المشتري .

## مهام وظيفة التسويق

-دراسة السوق-تجزئة السوق ( سبب الشراء، الجنس،العمر،الدخل.....الخ)

-تصميم السلعة من الوجهة التسويقية ( سلع استهلاكية، سلع صناعية)

-تعليم وتميز السلعة -تغليف السلعة -تسعير السلعة -اختيار قناة التوزيع ( توزيع مباشر وتوزيع غير مباشر)

-الأنشطة الترويجية ( البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات .

