



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مطبوعة دروس موجهة للوفاء بمتطلبات مقياس:

# اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية جذع مشترك علوم مالية ومحاسبة

من إعداد:

- د. بهاز جيلالي

السنة الجامعية: 2022/2021م



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي

جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مطبوعة دروس موجهة للوفاء بمتطلبات مقياس:

# اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية جذع مشترك علوم مالية ومحاسبة

من إعداد:

- د. بهاز جيلالي

السنة الجامعية: 2022/2021م

قائمة المحتويات

04	قائمة الأشكال
05	مقدمة
	<b>المؤسسة الاقتصادية</b>
06	أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية
09	ثانياً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
12	ثالثاً: أهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية
17	رابعاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
	<b>المؤسسة والمحيط</b>
24	أولاً: تعريف المحيط
25	ثانياً: خصائص محيط المؤسسة
26	ثالثاً: أسباب دراسة محيط المؤسسة
27	رابعاً: مكونات محيط المؤسسة
37	خامساً: التأثير المتبادل بين المحيط والمؤسسة
	<b>وظيفة التمويل</b>
40	أولاً: مفهوم وظيفة التمويل
41	ثانياً: أهداف وظيفة التمويل
41	ثالثاً: أنواع وظيفة التمويل
42	رابعاً: وظيفة الشراء
47	خامساً: وظيفة التخزين
	<b>وظيفة الانتاج</b>
51	أولاً: مفهوم وظيفة الانتاج
52	ثانياً: أهداف وخصائص وظيفة الانتاج
53	ثالثاً: النظام الانتاجي
55	رابعاً: أنواع نظم الانتاج
57	خامساً: نظام المعلومات الانتاج

	<b>وظيفة ادارة الموارد البشرية</b>
59	أولاً: تعريف وظيفة ادارة الموارد البشرية
60	ثانياً: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
62	ثالثاً: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
63	رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
70	خامساً: نظام معلومات الموارد البشرية
	<b>الوظيفة المالية</b>
74	أولاً: مفهوم الوظيفة المالية
74	ثانياً: أهداف الوظيفة المالية
78	ثالثاً: علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى
79	رابعاً: وظائف الوظيفة المالية
82	خامساً: مصادر التمويل
	<b>وظيفة التسويق</b>
86	أولاً: مفهوم وظيفة التسويق
87	ثانياً: أهمية وظيفة التسويق
87	ثالثاً: تنظيم وظيفة التسويق
90	رابعاً: المزيج التسويقي
92	خامساً: نظام المعلومات التسويقي
	<b>وظيفة البحث والتطوير</b>
95	أولاً: مفهوم البحث والتطوير
96	ثانياً: أهداف وخصائص البحث والتطوير
97	ثالثاً: أنواع البحث والتطوير
98	رابعاً: قياس أنشطة البحث والتطوير
100	خامساً: تنظيم وظيفة البحث والتطوير
	<b>أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة</b>
101	أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي

مطبوعة اقتصاد المؤسسة

101	ثانيا: أهداف التحليل الاقتصادي
102	ثالثا: أنواع التحليل الاقتصادي
103	رابعا: أدوات التحليل الاقتصادي
	<b>أنماط نمو المؤسسة</b>
106	أولا: تعريف نمو المؤسسة
106	ثانيا: فرص نمو المؤسسة
107	ثالثا: مؤشرات نمو المؤسسة
108	رابعا: أنواع نمو المؤسسة
111	خامسا: دورة حياة المؤسسة
	المراجع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	عناصر النظام الانتاجي	01
62	هيكل إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام	02
62	هيكل إدارة الموارد البشرية القائم على المركزية	03
73	نظام معلومات الموارد البشرية	04
87	التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق	05
89	التنظيم السلعي لإدارة التسويق	06
89	التنظيم الجغرافي لإدارة التسويق	07
90	التنظيم على أساس العملاء لإدارة التسويق	08

إن للمؤسسة الاقتصادية دورا مهما في اقتصاديات الدول يث تعتبر النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي والأداة المحورية لحق الثروة في المجتمع، وبالتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث، الشيء الذي جعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين، وباعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع يدفعنا هذا للتفكير في بعدها الاقتصادي، الاجتماعي والانساني.

لقد تم إعداد هذه المطبوعة الموجهة لطلبة سنة ثانية جذع مشترك علوم مالية ومحاسبة بهدف تمكين الطالب من معرفة المفاهيم الأساسية الخاصة بالمؤسسة والوظائف التي تتبني عليها ويقوم عليها نشاطها الذي يسعى إلى تحقيق أهدافها المختلفة وفي سبيل ذلك فقد قمنا بتقسيم هذه المحاضرات إلى المحارو التالية:

المحور الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية من تعريف لها وذكر أهدافها، أما المحور الثاني كان حول المؤسسة والمحيط باعتبار أن المؤسسة لا تعمل في فراغ فقد حاولنا معرفة مكونات هذ المحيط والتأثير المتبادل بينه وبين المؤسسة، أما المحور الثالث كان حول وظائف المؤسسة من الوظيفة الانتاجية، التسويقية،...الخ، وفيما يتعلق بالمحور الرابع تطرقنا فيه إلى التحليل الاقتصادي للمؤسسة بمعرفة المقصود منه، ومعرفة أنواعه والأوات المتخدمة في التحليل الاقتصادي، أما المحور الخامس كان حول أنماط نمو المؤسسة حاولنا معرفة مفهوم نمو المؤسسة أنواعه المختلفة والتطرق على دورة حياة المؤسسة.

## المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية ، الإجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الإستقرار وتحضير حاجاته ونظرا لما للمؤسسة من أهمية ودور في النشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه يجدر بنا الإطلاع على تطوراتها ضمن المجتمع إبتداء من الإنتاج الأسري البسيط لغاية ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.

لقد تطور الحياة الاقتصادية منذ ظهور الانسان إلى يومنا هذا للانسان، ولقد صاحبه كذلك تطورا للمؤسسة الاقتصادية حيث نجد هذه المراحل تتمثل في:

#### 1- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

كان الانسان في في هاته المرحلة يعيش حياة بدائية حيث كانت زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات وأهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب وقد إستعمل بعض الأدوات البسيطة والتي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر وفي الحقول أو المدن، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع، وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة، الحدادة، الدباغة، وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج، وكذلك الغزل و النسيج و صناعة السلاسل.. الخ<sup>1</sup>.

#### 2- ظهور الوحدات الحرفية:

بتحرر العمال أو الفلاحين وبكونهم لتجمعات سرلثانية حضري ارتفع الطلب على المنتجات الحرفية، وظهر عمال مستقلون في منازلهم، ومن ثم انتقل العمل إلى محلات وورشات تجمع أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف كبيرهم أو رئيسهم، واتسعت لتظهر في شكل وحدات حرفية، لكن الإشراف في هذه الورشات أخذ الطابع الوراثي، أما باقي العمال(الصناع) فلا تتم ترقيتهم إلى رؤساء للورشات، وبالتالي

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998، ص22.

أصبح الصناع عمالا أجراء ومن هنا نشأت جمعية العمال لحماية حقوقهم (نشأت في القرن 17 وهي أصل النقابات الحالية)، ومع التغييرات التي سبقت الثورة الثقافية والصناعية في أوروبا بدأت هذه الوحدات الحرفية في التلاشي، خاصة عندما ظهر حرفيون مستقلون ينافسون هذه الوحدات الحرفية، وخروج الصناع عن الانضباط الجماعي نظرا للضغوط التي يفرضها عليهم رؤساء الورشات، كما أن رؤساء هذه الوحدات الحرفية حولوا التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية بعد ثرائهم، إضافة إلى الدور الذي لعبه ظهور طبقة الوسطاء التجار الذين يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون فيها، ما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة ما أدى إلى ثراء طبقة التجار وهي التي أسهمت فيما بعد في الانقلاب الصناعي بأوروبا<sup>1</sup>.

### 3-مرحلة النظام المنزلي للحرف:

أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية ومن الطرق المستعملة بإضافة إلى التعامل على المجموعات الحرفية، الإتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية مرحلة من مراحل إنتاج السلعة وقد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على إستعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة<sup>2</sup>.

وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال وكل منها مرتبط بالآخر إرتباطا نفعيا.

### 4-مرحلة ظهور المانيفاكوتراه Maniffature:

إن تراكم التغييرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة و إرتفاع عدد السكان من جهة أخرى وكذلك ظهور الإكتشافات الجغرافية، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعلمو على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة، وفي وقت لاحق

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، الجزائر، ص23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص26.



إستطاع هؤلاء التجار أن يقومو بجمع عدد من الحرفيين تحجت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أثر إستغلالا وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها وقد كانت المانيفاكتورة تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الإقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد<sup>1</sup>.

#### 5-مرحلة ظهور المؤسسات الآلية:

بعد أن توفرت الأسباب من إكتشاف علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي وإتساع السوق أكثر فأكثر، ولعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الإقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، و حسب تعريفات بعض الإقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي و عند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانيا أو مائيا أو من الريح.....إلخ ، ويرجع الإقتصاديين ظهور أول الورشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل<sup>2</sup>.

#### 6- مرحلة ظهور المؤسسات الحديثة(الشركات المتعددة الجنسيات):

مع التطور الذي شهده الإقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكثل فيما بينها (التكثل الإقتصادي) ، وكذا ال دخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات<sup>3</sup>. ومن خلال هذه المراحل يتضح لنا أن المؤسسة الإقتصادية لم تظهر بشكل واحد بل ظهرت بأنواع مختلفة كل منها ذا أهمية واسعة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>3</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص32.

## ثانيا- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية وتنوعت بحسب طبيعتها، نشاطها والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، وكونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس، من هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية.

- يعرف Francois Perroux المؤسسة الاقتصادية بأنها: ذلك المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الانتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق<sup>1</sup>.

- يعرف M.Truchy المؤسسة على أنها: الوحدة التي تجمع وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي<sup>2</sup>.

- يعرف M.Shumpter المؤسسة الاقتصادية بأنها: مركز للابداع ومركز للانتاج<sup>3</sup>.

- يعرف Karl Marx المؤسسة بأنها: عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت ادارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل انتاج نفس النوع من السلع<sup>4</sup>.

- تعرف المؤسسة على أنها: مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية(طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين محدد قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع<sup>5</sup>.

- يعرف المكتب الدولي للعمل المؤسسة بأنها: كل مكان لمزاولة نشاط اتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris , 2000, p07 .

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>3</sup>عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24.

<sup>4</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>5</sup>أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

<sup>6</sup>عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الانتاج ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها<sup>1</sup>.

- المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية، المالية، اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط<sup>2</sup>.

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل إنتاج تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

كما نجد أن هناك مقاربات يمكن من خلالها توضيح مفهوم المؤسسة وهي:

- **المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي:** حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها: تتسق بين عوامل الانتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)، نجد المحور الأساسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على انتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلاً في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

- **المؤسسة كمنظمة اجتماعية:** حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها: مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعياً في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلي) لإنتاج السلع أو الخدمات. محور هذا التعريف يركز المنظمة المهيكلة، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف وتصرفات الأفراد.

- **المؤسسة كنظام:** حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، ويركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظم

<sup>1</sup> M, Darbelet , économique d'entreprise, édition Foucher, Paris, 1996, P04 .

<sup>2</sup> اسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص10.

ومتساند بغية تحقيق هدف موحد. وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الانتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات،... الخ)، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة والبيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام<sup>1</sup>.

### بعض المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية:

تجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة أهمها<sup>2</sup>:

#### أ- المنظمة " L'Organisation " :

المنظمة هي مجموعة بشرية هادفة تركز على البعد الاجتماعي وعلى تنظيم حياة المجتمع والعالم وتسييره بالشكل الأمثل، وعادة المنظمة هي التي تدير المؤسسة أو منظمات أخرى وتضع القوانين لسيورها، كما أن المنظمة تتكون من اللحظة التي يقبل فيها شخصين أو أكثر المساهمة في تحقيق مجموعة من الأفراد.

#### ب- المؤسسة " l'entreprise " :

هي هيكل اقتصادي واجتماعي يظم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، وتخضع المؤسسة إلى إجراءات قانونية إنشائها.

وقانونيا يمكن إنشاء المؤسسة ذات الشخص الوحيد، لكن تطبيقيا مستحيل قيام شخص واحد بعملية الإنتاج والبيع والشراء والمحاسبة... الخ، بل لابد من تنظيم أموره مع الآخرين. وتجمع المؤسسة بالإضافة إلى العناصر الأساسية الأربعة (الهدف، الأشخاص، رؤوس الأموال والهيكل التنظيمي)، عنصر آخر يتمثل الهيئات التي تدير المؤسسة، وتعرض المؤسسة الاقتصادية لجانب من المخاطرة، وتتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري، وفي تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم، ومراقبة حساباتها دوريا بواسطة السجلات الضرورية.

#### ت- الشركة " La Société " :

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، صص 10-11.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، صص 11.

هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.

### ث- المنشأة " L'Établissement " :

لقد عرف M L Baudin المنشأة على أنها " مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم entrepreneur I' "، أي هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون في نفس المكان لحساب نفس السلطة المديرة (مدير المؤسسة)، ويمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت.

### ثالثا: أهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية

#### 1- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الأهداف عن النتائج والغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وبالتالي نجد أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه لأهداف باختلاف نشاط المؤسسات ونوعها وحجمها، ولهذا نجد هذه الأهداف تتمثل في:

#### 1-1 الأهداف الاقتصادية: نجد هذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

أ- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا الى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة<sup>1</sup>.

ب- 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<sup>2</sup>:

- تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين)؛

<sup>1</sup>خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 20.

<sup>2</sup>عول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- تحقيق الأرباح.

ج- **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<sup>1</sup>.

ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية، والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه، في محاولة إلى تحقيق التراكم وخلق الثروات، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها الكمية والنوعية التي تشبع رغبات المستهلك وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وتوسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها وتحقيق معدل الربحية المطلوب.

### 1-2 الأهداف الاجتماعية: نجد هذه الأهداف تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير 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.

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أدواقهم وتحسنها.

<sup>1</sup>بوعبد الله عيسى، الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 16.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 17.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

- امتصاص الفائض من العمالة.

### 1-3 الأهداف الثقافية والرياضية:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها<sup>1</sup>:

- 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، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

**1-4 الأهداف التكنولوجية:** من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو سلطة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة،

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 14.

مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية.  
بينما صنف الكاتب جرينلي (G.E.Greenley) أهداف المؤسسة الى أربع مجموعات رئيسية<sup>1</sup>:

✓ الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- قيادة السوق وتقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الابداع، التقدم التقني.
- الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.

-خدمة المنتفعين وتقاس ب: فائدة(قيمة) المنتج، جودة المنتج، موثوقية المنتج.

✓ أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو(التوسع) ويقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.
- الربحية وتقاس ب: العائدات 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، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

✓ أهداف خارجية: تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية تقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاه لمجتمع المحلي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 14-15.



## 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها<sup>1</sup>:

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

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

• الأجور التي توزع على العمال الأجراء؛

• الأرباح والمداخيل الأخرى التي توزع على الملاك الذين يخاطرون برؤوس أموالهم سابقا؛

• مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة؛

• الفوائد التي تدفها المؤسسة 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 قواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسات مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صرعات، محبة، خيبة أمل، رضا،.... الخ، لذا فلن على المسيرفي المؤسسة أن يحاول التكيف مع الإختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وبيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص ص 09-12.

-المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات التي تخص نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير،....الخ، 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 أهميتها (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 إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة هم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة 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 الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والاحسائر في حالة الفشل.

#### رابعا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا مختلفة ومتعددة، وهذه الأشكال يصعب دراستها بصفة اجمالية لذا واختصارا سنحاول أن نأخذ مجموعة من المعايير بحيث من خلالها يمكن تصنيف هذه المؤسسات، حيث تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

**1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:** يتم تصنيف المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين، هما: مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية.

#### 1-1- المؤسسات الخاصة:

قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أوصاحب رأس المال، وله ملكية عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحيانا، أما مؤسسات الشركات (Les Entreprises societaires) فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس

الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة<sup>1</sup>.

وتتخذ المؤسسات الخاصة وبدورها شكلين هما، المؤسسات الفردية والشركات

**1-1-1 المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس امال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدمائية... إلخ، وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا<sup>2</sup>.

تتميز المؤسسات الفردية بعدة مزايا، نذكر أهمها فيما يلي<sup>3</sup>:

- بساطة التكوين: حيث لا يحتاج الأمر إلى القيام بإجراءات قانونية معقدة، وبالتالي يمكن بدء النشاط بأقل قدر من التمويل وفي أسرع وقت؛

- الاستقلالية: تحقق هذه المؤسسة لصاحبها أكبر قدر ممكن من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات

المختلفة، حيث ينفرد صاحب المؤسسة بر سم السياسات وتحديد مجالات النشاط وتتوبعها، كما يحتفظ بجميع الأرباح دون أن يشاركه طرف آخر؛

- السرية: لا يلتزم صاحب المشروع بنشر أي بيانات عن خطط المشروع أو مستويات أداءه؛

- مزايا ضريبية: تتحقق لصاحب المؤسسة بعض المزايا الضريبية، لأنه يدفع ضرائب على الدخل المتحقق من نشاطه فقط.

كما تتميز المؤسسات الفردية بمجموعة من العيوب، تتمثل فيمايلي<sup>4</sup>:

- تعمل في مجالات محدودة، وتتميز بصغر حجمها مما يقلل الإيرادات؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 16.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 52.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 52-53.

- تكون الموارد المالية المتاحة عادة محدودة، وذلك لكون رأس مال الفرد محدود، كما أن المقرضين يترددون في إقراض المشروعات الفردية، وحتى إن قاموا بالإقراض فيكون ذلك بمعدلات فائدة مرتفعة أو بضمانات عالية؛

- يتوقف نجاح المشروع على المهارات الإدارية لصاحب المؤسسة، لأن ضعف الإمكانيات المالية يقلل من إمكانية الاستعانة بخبرات فنية وإدارية من الخارج.

**1-1-3 مؤسسات الشركات:** وتعرف بأنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر، ولا تنشأ الشركات إلا بتوفر شروط طبقاً للقانون التجاري، مثل توفر الرضا بين الشركاء ووجود محل<sup>1</sup>. وتتقسم مؤسسات الشركات بدورها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

#### أ- شركات الأشخاص:

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنه إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، ويعتبر الشريك في هذا النوع من الشركات المسؤول الرئيسي عن ديون الشركة، حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة، وبالتالي يكتسب الشريك صفة التاجر<sup>2</sup>.

كما تنقسم شركات الأشخاص إلى:

#### أ.1- شركات التضامن:

سميت بهذا الاسم بسبب تضامن الشركاء، أي أنهم يكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، حيث تكون المسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة، كما يمكن أن يكون المدير خارج الشركاء، حيث يتم اختياره من طرف الشركاء لإدارة الشركة نيابة عنهم<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركاء في شركة التضامن يقدمون حصصاً قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك لآخر، وقد تأخذ شكل نقدي أو عيني، والتزاماتهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 55.

يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة، فالشركاء يتقاضون الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمال الشركة، وبنفس النسبة يتحملون الخسائر.

لشركات التضامن مجموعة من المزايا، نذكر أهمها فيمايلي<sup>1</sup>:

- القدرة على تحقيق الأرباح، ويرجع ذلك إلى أن شركة التضامن تساعد على تجميع الإمكانيات المالية والقدرات والمهارات الفنية والإدارية لعدة أفراد معا، مما يدعم موقف المشروع وقدرته على استغلال الفرص المتاحة؛

- الحصول على حجم كبير من الائتمان، بالنظر لما يتمتع به الشركاء من مسؤولية تضامنية غير محدودة، ويترتب على ذلك زيادة قدرة الشركة على الاستثمار وتحقيق الأرباح؛

كما أن لشركات التضامن مجموعة من العيوب، نذكر أهمها فيمايلي<sup>2</sup>:

- تعتبر المسؤولية غير المحدودة للشركاء من أهم عيوب شركة التضامن، لأن أي تصرف غير سليم من قبل أحد الشركاء يترتب عليه ضياع أموال المشروع والأموال الشخصية للشركاء أيضا؛

- تعاني شركات التضامن من مظاهر الصراع والنزاع وتضارب القرارات الإدارية بين الشركاء، كنتيجة

للاختلافات الشخصية في المهارات، واختلاف وجهات النظر حيال العديد من القرارات المرتبطة بالعمل،

وأیضا نتيجة صعوبة تحديد مسؤوليات وسلطات كل شريك بشكل قاطع؛

كما تجدر الإشارة إلى أن أهم خطر تتعرض له شركات التضامن هو خطر الحل، فحياة الشركاء مرتبطة بحياة ملاكها، فموت أحد الشركاء أو انسحابه يؤدي إلى حل الشركة.

أ.2- شركات التوصية البسيطة: وتكون ملكية الشركة لفتنتين، فئة الشركاء المتضامنين وهم مسؤولون

عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال. وفئة ثانية

هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأسمال الشركة وتتحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم

في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 55.

<sup>3</sup> عبد الغفور عبد السالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

أ.3- شركات المحاصة: وهي شركات مستترة ليس لها وجود قانوني تجاه الغير، يتعامل فيه الشركاء لدى الغير بصفتهم الشخصية وكأنه يعمل لحسابه الخاص، ويتقاسمون الأرباح والخسائر حسب الاتفاق، كما أنها لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمال ولا عنوان<sup>1</sup>.

#### ب- الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

تتميز هذه الشركة بمحدودية مسؤولية الشركاء بقدر الحصة التي يقدمونها، والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما تتميز بأن رأسمالها محدود وعدد الشركاء فيها محدود، ولا تتم فيها عملية الاكتتاب بشكلها العام، وتكمن أهمية هذه الشركة في كونها تحتوي على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص، وعلى مزايا شركات الأسهم من ناحية تحديد المسؤولية حسب قيمة الحصة المكتتبه<sup>2</sup>.

#### ج- شركات الأموال:

كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة. إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة. وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب أن ال يقل على 07 شركاء 6 رأس مال شركات المساهمة بأن لا يقل عن 05 م لا يبين دج في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 01 مليون دج، إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق<sup>3</sup>.

1-2 المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بللإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية<sup>4</sup>، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

<sup>1</sup>مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات التجارية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص151.

<sup>2</sup>يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>3</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>4</sup>نفس المرجع، ص ص59-60

أ- مؤسسات تابعة للوزارات: وتسمى أيضا المؤسسات الوطنية فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

ب- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشيها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء والخدمات العامة.

### 1-3 مؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة<sup>1</sup>.

### 2- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي "COLIN CLARK" النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي<sup>2</sup>:

### 1-2 الأول القطاع (Secteur Primaire):

يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، ..... الخ.

### 2-2 الثانوي القطاع (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 الإستخراجية).

<sup>1</sup> أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 17.

<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

## 2-3 الثالث القطاع (Le Secteur Tertiaire):

يتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين،... الخ)

### 2-تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، عدد العمال (L'effectif)، وهنا تختلف تقسيمات املختصين 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 كما يلي<sup>1</sup>:

➤ من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة؛

➤ من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة؛

➤ من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة؛

➤ من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة؛

➤ بداية من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا.

- أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي<sup>2</sup>:

➤ المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال؛

➤ المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل؛

➤ المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499؛

➤ المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص 17

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 18.



## المؤسسة والمحيط

إن المؤسسات لا يمكن أن تعمل في محيط يتميز بالعزلة، فلا بد تمارس المؤسسة الاقتصادية أنشطتها الانتاجية وسط محيط تتفاعل بشكل مستمر مع متغيراته والعوامل التي يشتمل عليها، بحيث نجد العلاقة بينهما هي امكانية التأثير والتأثر بينهما، والاستفادة من الفرص التي يمكن أي يmanحها لها، واجتتاب التهديدات التي تواجهها والتي قد تشكل خطرا على سيرورة نشاط المؤسسة.

### أولاً: تعريف المحيط

إن تقديم مفهوم شامل لبيئة أو محيط المؤسسة يصطدم بجملة من العوائق، وهذا بالنظر لتعقيدات المفهوم، لذلك نجد العديد من التعريفات اعتبرت المحيط أو البيئة مفهوما مجردا، مما خلق صعوبة أكبر في ضبطه وتحديده، وفي هذا الصدد سنحاول أن نورد بعض التعريفات.

حسب Dill فإن المحيط هو: ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردون والعاملون بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها<sup>1</sup>.

حسب " P.FILHO " إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينضوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل المؤسسة ، ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرها<sup>2</sup>.

يعرف كذلك بأنه: م مجموعة من القيود التي تعدد سلوك المنظمة، كما أن المحيط يحدد نماذج التصرف اللازمة لنجاح المنظمة ويقائنها لتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

بالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول أن ال محيط يهتل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص77

<sup>3</sup>عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1998 ص 62.

حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد لفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والأقلع مع الجديد باستمرار .

### ثانيا: خصاص محيط المؤسسة

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

#### 1-التعقيد:

تتبع هذه الاضية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية، يمكن ايراد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وإضافة إلى التعدد، فإن التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل من فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة التأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

#### 2-المرونة:

تبرز هذه الخاية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم أصنافا موحدة تشكل نموذجا نظريا لكل مكونات المحيط، بحيث تنطبق على كل المؤسسات. إن مرونة المحيط قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة ، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى. وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني، حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحدا، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

#### 3-العدائية:

تمثل خاصية العداء استراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالانطلاق من كون هذا المحيط مثبطا أو ذات تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الاستراتيجية. يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع الفاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الاستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

<sup>1</sup> Laurence Lehmann Ortega et al, Stratégor , Dunod, Paris, 2013, P09 .

#### 4-الديناميكية:

يشدد أورتيجا ووزملاؤه على كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين، أي قوى لها تأثير واضح، ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الاستراتيجية مثلما يتأثر بها. وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الادارة الاستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالاً عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الايجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية،...الخ، وفي النهاية فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

#### ثالثاً: أسباب دراسة محيط المؤسسة

تتشترك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة المحيط والتي يمكن ذكرها كالتالي<sup>1</sup>:

-إن جميع المؤسسات والخاصة والعامة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية...).

- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

- إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

-بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير

<sup>1</sup> عيد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص108-109.

على مدى قدرتها من أجل تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

-إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

-إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على القدرة على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

-إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

#### رابعاً: مكونات محيط المؤسسة

بصفة عامة تنقسم محيط المنظمة إلى نوعين أساسيين هما البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، فالمحيط الخارجي يشمل كافة العناصر والمؤثرات التي تقع خارج المنظمة، وقد تكون مباشرة أي تمتلك تأثيراً فورياً ومباشراً على المنظمة، كما قد تكون غير مباشرة أي تؤثر في المناخ أو الظروف التي تمارس فيها المنظمة عملها، أما المحيط الداخلي فهو تتكون من كافة القوى والمؤثرات التي تمتلك المنظمة قدراً ملموساً من إمكانية التحكم فيها أو السيطرة عليها.

#### 1-المحيط الخارجي:

يعتقد البعض أن المحيط (البيئة) الخارجي للمنظمة تشمل كل شيء يحيط بالمنظمة ويوجد خارجها إن مثل هذا التوجه والاعتقاد لا يخدم المنظمة من الناحية العلمية فهو لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة ،

مكوناتها وأثارها على المنظمة، وعليه سنحاول تحديد مكونات المحيط (البيئة) الخارجي إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة ومنه فالمحيط يتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما: المتغيرات البيئية الكلية أو العامة، والمتغيرات البيئية الخاصة.

### 1-1 البيئة العامة:

يقصد بالبيئة العامة مجموعة الأبعاد والقوى العامة أو غير المباشرة التي تغلف محيط المنظمة، وتشمل كل من القوى الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، التشريعية وكذا القوى العالمية أو الدولية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

أ- **القوى الاقتصادية:** تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معادلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية و النقدية للدولة، التجارة الدولية وأثارها ودورة الأعمال وأثارها ومن أهمها<sup>1</sup>:

أ-1 **ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية :** إن الفارق بين الصادرات والواردات يعبر عن الفائض أو العجز في ميدان المدفوعات وأي اختلال فيه تسعى الدولة لإحداث إجراءات لغرض الحصول على فائض كتقييد الاستيراد الذي يعطي الشعور بالأمان، من المناسب بالنسبة للصناعات المحلية كما له من نتائج سلبية فيما يخص ارتفاع أسعار المنتجات المحلية و انخفاض جودة المنتج النهائي فكل هذه المتغيرات يلزم على المنظمة أخذها بعين الاعتبار لتعزيز مركزها التنافسي بعد مدة.....الخ.

أ-2 **توزيع الدخل القومي :** يختلف توزيع الدخل القومي من بلد إلى آخر حتى وأن تساوت كل منهم قيمة متوسط الدخل القومي، ففي الدول النامية هناك فئتين من الأفراد، الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر، فتؤثر عملية وأساليب توزيع الدخل القومي في القدرة الشرائية للأفراد، وبالتالي في قدرتهم في الطلب على السلع والخدمات، وهذ المسألة تتطلب إدراك المنظمة وإمكانية تحليلها لإنعكاس ذلك على الحصص السوقية لها وعلى مركزها الإستراتيجي في السوق.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2003، صص 92-93.

أ-3 السياسات المالية والنقدية للدولة: وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة

- السياسة النقدية : تهدف إلى التحكم في قيمة النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة مما يؤثر على قيمة النقود المتوفرة للاقتراض وعلى استثمار الفرص.

-السياسة المالية : التي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب تعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشتريا ضخما يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق وتعد هاتين السياستين أدوات الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية، وانعكاس ذلك على عمليات التنمية والتطور الاقتصادي للدولة. وهناك عوامل يمكن سردها في:

-اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها وأثارها على التكاليف والإيرادات في إتخاذ القرارات.

- تركيب الهيكل الاقتصادي وأهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع وأهم مصادر الثروة.

-الإنتاج الاقتصادي والمناطق الحرة ومجالاته.

-أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات.

- الميل للإدخار والإنفاق لدى الفرد.

- معدل التضخم.

- الضرائب والرسوم.

ب- القوى السياسية والقانونية: يشير مفهوم القوى السياسية والقانونية إلى ما تصدره الدولة من تشريعات أو ما تضعه من سياسات لتنظيم ممارسات منظمات الأعمال، وتحديد ضوابط العلاقة بينها وبين الحكومة.

فالقوى السياسية تشير إلى التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (OMC)، سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول والتي انتهت في أواخر 1998 تحت مراقبة الهيئات الدولية، تحديد الاستثمارات الأجنبية وعكس ذلك سياسات تطوير الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النمو (مثل الجزائر)، الحوافز الغير جمركية، الوقائع السياسية الكبرى كالانتخابات وتغيير الحكومة....الخ.أما

القوى القانونية فتشمل قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى، ضبط المنافسة والأسعار، قوانين حماية المستهلك...الخ<sup>1</sup>.

ج- القوى الاجتماعية والثقافية: يتضمن هذا الجانب ما يعرف بالعادات والتقاليد والسمات الديمغرافية المميزة للمجتمع الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها، أذواق العملاء، العقائد والمفاهيم. إن المعلومات التالية تسمح لنا بتحديد التأثير الاجتماعي والثقافي، وتتمثل في<sup>2</sup>:

- المعطيات الديمغرافية (السن، الجنس، مكان الإقامة... الخ)؛

- المستوى الدراسي للسكان؛

- معطيات حول الهجرة؛

- عدد العائلات؛

- الحالة العائلية؛

- عدد السكان في العمارات؛

- النماذج الاستهلاكية.

فالمنظمات الحديثة يجب أن تقوم بالمتابعة المستمرة لما يحدث في هذه البيئة، وذلك لأنها تؤثر في عملياتها وأنشطتها ومستويات أداءها وسلوك العاملين فيها.

د- التكنولوجيا: بفضل التطورات التكنولوجية تم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم<sup>3</sup>. فأغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير منتجاتها، رغم أن التغييرات التكنولوجية لا تؤثر على كل المؤسسات بطريقة متساوية، حيث هناك بعض المؤسسات التي تنشط في مجال الأسلحة والإلكترونيات، في حين نجد بعض المؤسسات أقل تأثراً كالتالي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> فهد سليم الخطيب، محمد سليمان فؤاد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 20.

وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون والمؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا وغيرها وهي لظها عوامل تؤثر سلبا أو ايجابا في البيئة التكنولوجية كما تؤثر في صنع الفرص والتحديات.

**ه- القوى العالمية:** يمثل هذا العنصر أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات التي تمارس بعض أو كل نشاطها في أسواق أخرى أو بلاد خارجية، فالشركات الدولية تتأثر عمليتها وأرباحها بالظروف السائدة في أسواقها الخارجية.

كذلك يبدو تأثير القوى العالمية واضحا بالنسبة للمنظمات التي تعتمد على الموردين الخارجيين لاحتياجاتها من الموارد المختلفة، أو تتنافس مع منتجين أجنب في أسواقها المحلية.

إن قرار ممارسة نشاط معين في أسواق خارجية يمثل تحديا كبيرا لإدارة المنظمات، حيث يجب أن تدرك أن النجاح في بيئة تتطلب قواعد مختلفة من المألوفة لديها هو أمر محفوف بالمخاطر يجب الاستعداد له جيدا.

## 1-2 البيئة الخاصة<sup>1</sup>:

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس بها مع غيرها من المنظمات.

وتتكون البيئة الخارجية الخاصة ممايلي<sup>1</sup>:

➤ **العملاء:** ويمثل شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة الذين تأمل المنظمة في

كسبهم للتعامل معهم ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

-نوعي المستهلكين و تقسيماتهم؛

-دراسة تحليل سلوك المستهلكين وتفصيلاتهم والأنماط الاستهلاكية؛

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 70.



- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة؛
- دراسة الخصائص الديمغرافية لهستهلكيها.
- **الموردين:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، ويجب على المنظمة في هذا الإطار دراسة مايلي:
  - أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛
  - شروط التسليم المتبعة؛
  - الكميات والنوعيات و الجودة المتاحة؛
  - الأسعار المتاحة.
- يجب على المنظمة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ، الوقت، الكميات و الخصم، و مدى مناسبة ذلك للأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.
- **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها، سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة فيجب على المنظمة دراسة قدرًا تهتم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها .
- **الممولين:** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون -مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، و ذلك من خلال دراسة مصادر الإقراض، والشروط المتعلقة بالفوائد وأجال التمويل الممكن منحها.
- **مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة:** ويمثلون كافة الجبهات والأطراف التي تربطها علاقات و معاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلان، أجهزة البحوث و الاستشارات، هيئات النقل والتخزين....الخ.
- **الحكومة:** تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها، وخصائصها والأسعار المفروضة، والضرائب وحقوق التأمين المتعلقة بنشاط المنظمة و قوانين تشغيل العمالة وتحديد الأجور، هذا إلى جانب كل ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد إذا كانت

للمنظمة معاملات خارجية، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

➤ **المنافسون:** يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكامنة والمستغلة ومهارات العاملين به ورأس ماله وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المنظمة بتحدي موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد على بناء الإستراتيجية كما يمكن عرض عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة بالاستعانة بنموذج التحليل الذي يقترحه PORTER MICHAEL، "في صورة تحليل خماسي العناصر للمنافسة المختلفة"<sup>1</sup>.

## 2- المحيط الداخلي:

هناك مجموعة من العناصر تشكل المحيط الداخلي للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

أ- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في مختلف العوامل والمتغيرات التي لها علاقة بالجانب التكنولوجي للمؤسسة، فالتقنية التي تمتلكها تؤثر على نشاطها وأدائها، فإذا كانت هذه التكنولوجيا متطورة وحديثة فإنها تساعدها على خفض أوقات الإنجاز للعمل والمهام والتقليص من ضياع الوقت والتالف من المواد وحتى التقليص من اليد العاملة التي تشكل تكلفة معتبرة للمؤسسة، وهذا يؤثر بالإيجاب على النتيجة النهائية للمؤسسة وبالتالي مكانتها في السوق، في حين إذا كانت تكنولوجيا المؤسسة غير متطورة ومتقدمة فإنه يحدث العكس فيكثر الهدر والتلف في الوقت والمواد ويكثر الإنتاج المعيب مما يتقل ميزانية المؤسسة. وعموماً فالعوامل التكنولوجية تضم كل من نوع التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الوظائف وفي معالجة المعلومات ودرجة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد الأفراد ونوعية المنتج وشكله وطرق تغليفه ومدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات وأذواق المستهلكين كذلك التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة، وأسلوب تصميم المؤسسة الآلات والورشات والمخازن والموقع الجغرافي لها، ونوعية ومواصفات المواد المستخدمة ومستوى الأسعار، فكل هذه العوامل وغيرها تؤثر على المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 73.

ب. **العوامل البشرية:** لا يقل العنصر البشري أهمية عن العنصر التكنولوجي، بل يمكن القول أنه المحرك النشاط في المؤسسة، فأصبحت المؤسسات المعاصرة تركز الاهتمام عليه كمؤشر يحقق لها الميزة التنافسية، حيث أن تنافس المؤسسات من خلال الأفراد يؤدي إلى القول أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات، وهو أمر غير ملموس وملك خاص بالأفراد وعند مغادرتهم للمؤسسة يأخذونه معهم، لذا عليها الحفاظ على هؤلاء الأفراد وعلى اليد العاملة المؤهلة الموجودة لديها والسعي لاكتساب يد عاملة مؤهلة جديدة من المحيط الخارجي ومستوى تأهيل الأفراد في المؤسسة والتوافق بين المناصب وهؤلاء الأفراد الذي يشغلونها وكذا التكنولوجيا المستخدمة وأنظمة لأجور والمكافآت والحوافز وأساليب الترقية والتدريب، والعلاقة بين العمال والمشرفين ونوعية المعلومات وكذا ثقافة الأفراد العاملين بها، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات<sup>1</sup>:

- مجموعة الأفراد المندمجين: يقومون بالمطلوب منهم ولا يتسببون في المشاكل.

- مجموعة الأفراد غير المندمجين: يناقشون باستمرار القوانين والإجراءات الموجودة في المؤسسة.

- مجموعة الأفراد المتعاونين: يريدون تحقيق النجاح باستمرار ويشكلون الطبقة الرائدة.

والمنظمة عليها المحافظة على الأفراد المتعاونين وتحفيزهم باستمرار ومحاولة التقليل من مشاكل غير المندمجين حتى لا يشكلوا عائق في أداء مهامها وتسعى إلى خلق روح التعاون والولاء لها، وعموما فاليد العاملة تتميز بالتنوع والمؤسسات تسعى لدعمه وتوظيفه بفاعلية لتعزيز قدرتها التنافسية.

ج- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الاطار الذي يحدد الادارات أو الأجزاء الداخلية

فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية، ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة، ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، ، 2004، ص22.

<sup>2</sup>ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص146.

ج- **النقابات والجمعيات المهنية:** تعتبر النقابات من عوامل المحيط الداخلي، وهي إما قوية أو ضعيفة فوجود نقابات قوية يجعلها تفرض شروطها على المؤسسة والتي غالباً ما تحدد (الشروط) نتيجة التفاوض مع النقابات وتثبت في شكل اتفاقية وتنفذ من طرف لجان تضم ممثلين عن المؤسسة والنقابة.

د- **العوامل المالية:** إن الوضعية المالية وكذا الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة يؤثران على نشاطها فتوفر الأموال وسهولة الحصول عليها بتكلفة منخفضة يعطي لها فرصاً للقيام باستثمارات جديدة سواء في المجال التقني أو البشري للحصول على أفضل الموارد والمؤسسة إذا كانت مواردنا المالية غير كافية فإنها تلجئ إلى المصادر الخارجية للحصول عليها مع ضرورة القيام بدراسات فعالة حول طرق تسديدها وفي الآجال المحددة حتى لا تشكل عليها عبئاً ثقيلاً، إذ لا بد من البحث عن مصادر تمويل قليلة المخاطر.

هـ- **الثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة):** يقصد بها كل القيم والتقاليد والأعراف التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة وتنتقل عبر الأجيال، تماماً كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء<sup>1</sup>، فهي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ والقيم والمواقف والمعتقدات والتصرفات المكتسبة خلال فترة زمنية معينة، وتظهر من خلال هيكل المؤسسة ورسالتها، وتساعد ثقافة المنظمة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على أداء الفرد من خلال تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى عمالها والعمل على جعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة وخلق روح الولاة تعميق قيم عمل ثقافتها بسرعة ملائمة للتغيرات، والكفاءة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى وهي مريحة للوقت لخلقها التفاهم والانسجام بين الأفراد في المؤسسة.

و- **رسالة المنظمة:** تختلف رسالة المنظمة من مؤسسة لأخرى فهي تعكس سياستها وفلسفتها، فهي تحنل مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة، الملخصة وواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهم أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها للعاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup>ماجيد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

## خامسا: التأثير المتبادل بين المحيط والمؤسسة

### 1- تأثير المحيط في المؤسسة:

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن لها أن تتحصل عليها إلا من خلال مجتمعها الذي تنتمي إليه، هذا المجتمع الذي يشمل أشخاصا يقدمون فبقفهم العضلية والفكرية في صورة عمل، أو تسيير ومراقبة بالنسبة للمؤسسة. بالإضافة إلى تعاملهم معها في وضعية مستهلكين، كما أن المحيط الطبيعي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الأولية، والتي تشترك أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة. وكل من هذه العوامل تلعب دورا في حياة المؤسسة، ويمكن أن نورد تأصير المحيط في المؤسسة من خلال:

### 1-1 أثر تكوين الإنسان في المؤسسة:

يلعب الإنسان في هذه الحياة الدور الأول في حركتها، إذ يعتبر المخلوق الرشيق الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة، وتتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية انجازه، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوينه وثقافته. من هنا فالمجتمعات تسهر على تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر، والحياة في رفاهية، هذه الأخيرة لا تحقق إلا بواسطة المؤسسات الإقتصادية التي يعود إليها الدور الرئيسي في ذلك، ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق<sup>1</sup>:

أ- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في شكل عمل يتبلور في المنتجات التي يشارك في انتاجها. وتتوقف كمية ونوعية العمل المقدم خاصة، على نوعية قوة العمل المنفقة، والتي تتكون من مجموعة عوامل فيزيولوجية ومعنوية. وهذه الأخيرة تتمثل في كل ما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم وتكوين خالل حياته، بالإضافة إلى عناصر وراثية، تتعلق بالعادات والتقاليد، وبخصائص الوالدين العقلية. وكلما كانت طرق التعليم والتكوين ومحتواها لمختلف مراحلها، ذات مستوى جيد، كان الإنسان ذو كفاءة. والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة كما ونوعا، وهذا ما يلاحظ في المجتمعات التي خطت أشواطا معتبرة في الحصول على جودة التعليم والتكوين بينما نجد العكس في الدول النامية.

ب- بواسطة المستهلك: من بين أهداف المؤسسة من نشاطها طرح منتوجاتها في السوق، إذ يتلقاها

<sup>1</sup>ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص84

المستهلك الذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة والوراثية، فإذا كان أفراد المجتمع يتمتعون بمستوى تكويني كاف، فإنهم لا يجدون صعوبة في إقتناء الأشياء التي يحتاجونها من السلع والخدمات، التي تعرضها المؤسسات من جهة، وفي فهم طرق إستعمالها، وإدراك الدعاية لها وإشهارها من طرف المؤسسة من جهة أخرى. وبالتالي فإلى التأثير ايجابي على منتوجاتها، والعكس يكون التأثير سلبيًا في حالة نقص التكوين، أو انخفاض أو إنعدام المستوى التعليمي في المجتمع. والمستهلك في هذه الحالة يضم كل الأسر والمؤسسات المستعملة للسلع والخدمات، والتي تنقل عادة بأفراد متصرفون ومشترون.

**ج- بواسطة المسير:** يعد مسير المؤسسة، أو مديرها (شخص أو أشخاص)، العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاطها. فإذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة لكافية وذو روح مبادرة، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج، إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى. في حين أن النقص في مستوى تكوين، أو كفاءة المسير تؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم إستمرارها طويلاً. لذا فيسعى المجتمع التكوين المختص في الإدارة والتسيير من أجل إستعمال أحسن لعوامل الإنتاج، بغرض التطور الإقتصادي. وقد شهدت المجتمعات المتقدمة إقتصادياً مستويات عالية في طرق التسيير والتنظيم عكس المجتمعات النامية التي تعاني الشيء الكثير في هذا الميدان إذ يرجع بجزء كبير هذا التأخر المسجل في إقتصاديات هذه المجتمعات إلى التأخير المسجل في ميهان التسيير.

## 1- 2 أثر المواد الأولية:

تعد المواد الأولية، سواء على شكلها الخام أو بعد تحويل، من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعاً، فتوفيرها بشكل كاف ومستمر، وبنوعية مقبولة، يبعد المؤسسة عن التعطلات أو التوقفات عن النشاط. إلا أن هذه المواد يلعب فيها العنصر البشري دوراً مهماً خاصة مع التطور التقني، إذ أصبحت عملية مراقبة وتسريح المخزونات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، كما أن نوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءات أفراد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها، ومدى تطورها التكنولوجي، حيث تشهد بعض المجتمعات نقصاً فادحاً في هذه المواد، في حين تقوم بإنتاجه إصطناعياً، أو بإنتاج آلات ووسائل استعمال هذه المواد بشكل يضمن الإقتصاد فيها إلى أقصى الحدود<sup>1</sup>.

## 1- 3 أثر التطور التكنولوجي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 84.

تستعمل المؤسسة، من ضمن عوامل الإنتاج، وسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلفة، والتي تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، داخل أو خارج الوطن. ويتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل بمستوى تطور هذه الأخيرة من جهة، ومدى كفاءة إستعمالها، أي مدى جودة وملاءمة التقنيات التي تحصل عليها العمال من جهة ثانية، وهنا أيضا يلعب العنصر البشري الدور الأساسي سواء في إختراع وإنتاج الآلات، أو في استعمالها<sup>1</sup>.

ومن خلال هذه العناصر نلاحظ أن الأهمية التي يتميز بها الإنسان في المؤسسة، إذ يعتبر العنصر الفاعل والمحرك فيها، وتتوقف عليه نتائجها بشكل كبير. لذا فمن الضروري الاهتمام بتكوين الانسان نوعيا، وبأعداد كافية، في مختلف قطاعات التربية والتعليم والتكوين المهني، وهو ما تسعى إليه مختلف المجتمعات سواء المتقدمة منها أو النامية.

## 2- تأثير المؤسسة في المحيط:

تأثر المؤسسة في المحيط من خلال مايلي:

## 2-1 الآثار الاجتماعية:

نجد تأثير المؤسسة في المحيط من الناحية الاجتماعية يتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:

أ- توفير مناصب العمل: لكل مؤسسة اقتصادية مهما كانت دور إيجابي في امتصاص البطالة إلا أن هذا الدور محكوم بجملة من العوامل منها: حجم المؤسسة، درجة استعمال التكنولوجيا، طبيعة النشاط، قدراتها المالية، نسبة النمو المتوقعة، الفلسفة الإدارية.

ب- التأثير على الأجور: بمجرد إنشاء مشروع استثماري يتأثر الطلب على اليد العاملة في بيئة معينة وكلما كثرت تلك المشاريع كلما زاد الطلب ومن ثم ارتفع سعر العمالة (الأجر). لذلك نجد المناطق المنتعشة اقتصاديا أكثر عرضا للمناصب الشاغرة ولأجور المرتفعة.

ت- تغير نمط المعيشة: فالإنسان كعاطل عن العمل يختلف نقاما عن الإنسان العامل، إذ تفرض

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 85.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 13.

المؤسسات على عاملها أسلوبا جديدا في الحياة من حيث الإنفاق، أوقات الراحة، أوقات العمل والنشاط، مستوى الرفاهية، التغيير في العادات والتقاليد... الخ.

ث- رقي مستوى الاستهلاك:

بوجود عدد أكبر من المؤسسات تشتد المنافسة وتصبح الأسعار أقل ما يتيح للمستهلك اقتناء كم أكبر من السلع والارتقاء بجودة السلع المطلوبة وعليه الوصول إلى رفاهية أعلى.

2-2 الآثار الاقتصادية:

تتمثل هذه الآثار فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- دفع عجلة التعمير: بظهور مؤسسات إقتصادية في جهات ريفية، أو في أمكنة تتميز بتأخر عمرانها، تعمل على التعمير، وذلك بإنشاء المساكن لعمالها، وإعدادها للطرق والمرافق العامة. حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

ب- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة جديدة يعمل على ظهور مؤسسات اتادية جديدة، وهو ما يدفع إلى إنشاء منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية

<sup>1</sup>ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 88.



## وظيفة التموين

يعتبر التموين من الوظائف الرئيسية في المؤسسة، حيث بواسطتها تنطلق مختلف العمليات والأنشطة، وتساهم وظيفة التموين بصفة كبيرة في دورة الاستغلال للمؤسسة، فهي تسبق كل من مرحلة الانتاج والتسويق، وذلك بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة (شراء) من آلات، مواد أولية، مركبات، طاقة ومختلف لوازم العمل... الخ، كما تعمل على توفير المناسب لمخزونات المؤسسة من المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع.

### أولاً: مفهوم وظيفة التموين

تعرف وظيفة التموين على أنها: الوظيفة المسؤولة عن تلبية احتياجات الإنتاج حيث تضم في المؤسسات نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والمنتجات الضرورية وهذا بالجودة والكمية والوقت الملائم وبأقل التكاليف<sup>1</sup>.

يعرفها المجلس الأمريكي لإدارة الإمداد والتموين على أنها: أنشطة تدفق وتخزين الخامات والمواد لمخزون تحت التشغيل والمنتجات التامة من نقطة البداية وهي مصدر التوريد حتى نقطة النهاية وهي المستهلك أو المستخدم<sup>2</sup>.

تعرف كذلك على أنها: مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة<sup>3</sup>. من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول بأن وظيفة التموين تشمل مجموعة الاجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب والكمية المناسبة والجودة المناسبة لكل المواد اللازمة لإستمرار عملياتها الانتاجية وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> علي كساب، تسيير المخزونات: مقارنة مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص33.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، الادارة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص63.

<sup>3</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص139.

## ثانياً: أهداف وظيفة التمويل

إن أهداف وظيفة التمويل تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

- ضمان تدفق إلى المؤسسة كل ماتحتاج إليه من مختلف المدخلات وكذلك الكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر تمويل ملائم وبأقل تكلفة؛
  - البحث عن البدائل الجديدة وأنواع مختلفة من الأساليب الفنية والمواد التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
  - تساعد وتحافظ على تحقيق التوازن في تدفق المدخلات والمخرجات؛
  - تأمين المدخلات ومعالجة العجز عن طريق مخزون الأمان للمحافظة على استمرارية الانتاجية؛
  - تحقيق شروط السلامة لعملية التخزين للحفاظ على سلامة المدخلات؛
  - تحديد سرعة دوران المدخلات وتحديد أهميتها من حيث سرعة الدوران ومن حيث التكلفة؛
  - دراسة المخزون من المدخلات ودراسة البدائل الممكنة وتحديد أحسنها وتحديد درجة الإحلال بين البدائل؛
  - تقادي تكلفة النفاذ وتكلفة النفور وتكلفة الفرصة البديلة.
- إذا فإن الهدف الرئيسي لوظيفة التمويل هو إعداد نظام متكامل من الأنشطة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الانتاجية والتسويقية وعليه يجب تحقيق التوازن بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه وإجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء، وعليه فإن تخطيط أنشطة التمويل ينطوي على اعتبارين أساسيين هما: مستوى والتكلفة.

## ثالثاً: أنواع وظيفة التمويل

يتنوع التمويل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>علي كساب، مرجع سبق ذكره، ص ص33-34.

<sup>2</sup>جاسم ناصر حسين وآخرون، تخطيط والرقابة على المخزون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص03-06.

**1- التموين الصناعي:** وهو إمداد المؤسسة المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الانتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين هما:

أ- التموين الخارجي: وتسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الانتاجية.

ب- التموين الداخلي: تهتم بتصنيع أو إنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتج النهائي أي أنه تموين ذاتي.

**2- التموين التجاري:** وهو الحصول على منتجات معينة قصد اعادتها بيعها ويعتبر تموينا خارجيا وعلى المؤسسة أن تجد الموردين المهمين، والمقارنة بين أسعارهم وشروطهم مع مراعاة الكمية المخزنة التي تظهر خلال الجرد في بطاقة المخزون.

من خلال التطرق إلى مفهوم، أهداف وأنواع الوظيفة التموينية نتضح أكثر الأهمية التي يوليها لها المتخصصون وكذا المسيرين، ومن هنا نجد أنها تنفرع إلى فرعين هما: وظيفة الشراء والتخزين.

**رابعا: وظيفة الشراء**

### **1- مفهوم وظيفة الشراء:**

هناك تعاريف لوظيفة الشراء نذكر منها:

-تعرف بأنها: وظيفة فنية وإدارية مهمتها توفير المواد والمستلزمات للمؤسسة في الوقت المناسب وبالسعر الأقل والجودة المطلوبة والكمية الاقتصادية<sup>1</sup>.

-وتعرف أيضا بأنها: تلك الأنشطة التي تحصل المؤسسة عن طريقها على مختلف احتياجاتها من المواد والمهمات والمستلزمات والآلات والمعدات وذلك بالكمية والجودة والسعر والوقت من مصدر الشراء المناسب بما يحقق استمرار عمليات الإنتاج والتشغيل، وبما يحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة الاقتصادية في الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين الشينواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص19.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأعمال اللوجستية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013، ص17.

## 2- أهمية وأهداف وظيفة الشراء

### أ- أهمية وظيفة الشراء:

تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تتمتع بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقاتها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج ولذا زاد الاهتمام بلدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.

- وبما أن المؤسسة نظام مفتوح، ففكرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها تزيد من قدرة الانتهاج لخصومها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة لذا فكل تحتسري في الأداء لوظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

- كما تتوز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبي عن شراء المواد حيث وظيفة الشراء وهي تقارس مسؤولياتها تضع نصب عينها محاولة تخفيض النفقات حتى تتطبع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها في السوق، ويمكن أن يظهر بتسهي تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، إضارفت إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض أسعار المواد الأولية.

- كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغ الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات وهذا يزيد من النفقات، لذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقترح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة.

### ب- أهداف وظيفة الشراء:

هناك العديد من الأهداف نوجزها فيمايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي، إدارة المشتريات والمخازن، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010، ص73.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص74.

- دعم متطلبات وعمليات التشغيل والإنتاج في المنظمة من خلال استمرار تدفق المواد والمستلزمات المادية؛
- المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة؛
- تقادي حدوث الإزدواجية والتلف في المواد المشتريات؛
- اختيار الموردين الجيدين واستمرار التعامل معهم من خلال تحقيق علاقات ايجابية؛
- خلق علاقات تبادل جيدة مع جميع الإدارات الأخرى في المنظمة؛
- المحافظة على المكانة التنافسية للمنظمة؛
- إيجاد موارد بشرية تمتلك مهارات وقدرات في مجال شرط الشراء؛
- إدارة عمليات الشراء بشكل كفؤ وفعال؛
- تطوير استراتيجيات الشراء الشاملة والمتكاملة التي تدعم استراتيجية المنظمة.

### 3- مهام وظيفة الشراء:

تختلف مهام وظيفة المشتريات من منظمة إلى أخرى حسب حجم المنظمة ونوعية المواد المشتراة، وكميات المواد المشتراة، وإستراتيجية وهيكل المنظمة.

ولكن هناك مهام عامة تقوم بها إدارة المشتريات وتتمثل في المهام التالية<sup>1</sup>:

- التحقق من الحاجة إلى الشراء، بمعنى هل المنظمة بحاجة إلى الشراء للمواد لأنه في بعض الأحيان

تكون بعض هذه المواد موجودة في المخازن أو في بعض الأقسام الأخرى في المنظمة.

- توصيف الحاجات المطلوبة للشراء، لذلك على إدارة المشتريات وضع المواصفات للمواد التي تحتاجها المنظمة، بحيث تكون هذه المواصفات دقيقة لتقادي إرجاعها وتحمل تكاليف إعادة هذه المواد للموردين.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة الثانية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص248-249.

- اختطه مصادر التوريد: ويعني ذلك اختيار الموردين الذين سوف تتعامل معهم أن يكون اختيار مصادر التوريد والموردين على أساس عدة معايير لكسمة المورد، ومدى قربه، والأسعار وغيرها من المعايير الأخرى.

- دراسة الأسعار والتفاوض عن الشروط الأخرى مثل تقسيط ثمن البضاعة وأسعار هذه البضاعة المطلوب شرائها.

- إصدار أوامر الشراء: ويتم ذلك حسب نماذج معدة لهذه الغاية، ويجب توقيع أوامر الشراء.

- متابعة أمر الشراء.

- مراجعة الفواتير بالتعاون مع الإدارة المالية.

- الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر، سواء أكانت آليه أم يدوية وذلك لتوثيق كل ما يتعلق بعملية الشراء في هذه السجلات والدفاتر.

- الاستلام للمواد المشتراة، وقد يكون الاستلام من قبل لجنة تحددها إدارة المنظمة لهذه الغاية أو يوقع على الاستلام مأمور المخزن مع الإدارة المالية.

- التفتيش على جودة البضاعة المشتراة وأصنافها وكمياتها وأنه تم إيداعها في المخازن حسب الأصول الخاصة بذلك.

- الرقابة على المخزون لضمان توفر الكميات المطلوبة وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات المطلوبة مع أقل استثمار ممكن، مع تخفيض كمية المخزون إلى أقل كمية ممكنة، وكذلك تخفيض تكاليف التخزين والمخاطر المتعلقة بالتخزين.

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

تتمثل علاقة بين وظيفة الشراء والوظائف الأخرى في المنظمة فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- علاقة إدارة المشتريات بإدارة الإنتاج :

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

انطلاقاً من مبدأ التخصص الوظيفي، نجد أن القرار النهائي فيما يخص تحديد مواصفات شراء الصنف يجب أن يكون من اختصاص إدارة الإنتاج، وعلى إدارة المشتريات الالتزام بهذه المواصفات، أما فيما يخص الجوانب الفنية في تنفيذ الشراء فتشترك الإدارتان في فحص المشتريات.

#### ب- علاقة إدارة المشتريات بالإدارة المالية :

تمارس الإدارة المالية الرقابة المالية على نشاط إدارة المشتريات، وعليها أن تدفع المستحقات للموردين في المواعيد التي تحددها إدارة المشتريات، ولتحقيق ذلك على هذه الأخيرة إرسال نسخ من الفواتير ومحاضر الاستلام والفحص للطلبات بالسرعة الكافية.

#### ج- علاقة إدارة المشتريات بإدارة المبيعات:

تمد إدارة المبيعات إدارة الإنتاج بحجم المبيعات المرتقبة، ثم تقوم هذه الأخيرة بإعلام إدارة المشتريات بحجم المستلزمات من المواد والآلات والمعدات، وتستطيع إدارة المشتريات تدعيم نشاط البيع وذلك من خلال تخفيض تكلفة المستلزمات المشتراة إلى أقل حد ممكن بالشكل الذي يخلق فرصة أكبر للدخول في منافسة سريعة دون أن تصاب بخسائر كبرى، كما تعد سجلات إدارة المشتريات مرجعاً هاماً لإدارة المبيعات .

#### د- علاقة إدارة المشتريات بإدارة التخزين :

إن مهمة إدارة التخزين تتمثل في تحديد الأصناف التي وصل رصيدها إلى الحد الأدنى الذي يحتاج الأمر معه إعادة الشراء وإعطاء بيانات لإدارة المشتريات في الوقت المناسب، كما أن قرار الشراء يعتمد على معدلات الاستقدام اليومي وكذلك على معدلات التلف القادم من المخزون، وكل هذه البيانات يجب أن تعدها إدارة التخزين لإدارة المشتريات .

#### 5-مراحل عملية الشراء:

يتم الشراء من خلال مجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

أ- التحقق من الحاجة: إن أولى خطوات الشراء هي التحقق من الحاجة الحقيقية للشراء والتي يطلبها عادة الأقسام المختلفة عن طريق طلب الشراء وذلك للتأكد من ضرورة الشراء الفعلية، حيث يمكن لإدارة المشتريات في بعض الحالات من تلبية بعض الحاجات عن طريق نقل المواد المطلوبة من قسم إلى آخر والاستفادة من فائض المخزون في الأقسام المختلفة.

ب - توصيف الحاجة وتحديدها: بعد التأكد من الحاجة للشراء لا بد من التوصيف الكامل للمواد المراد شراؤها بدقة، بالإضافة إلى معلومات أخرى بحسب نموذج طلب الشراء المستخدم من قبل الإدارة المختصة، وذلك بالتعاون بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى، لأن الخطأ في ذلك سيكلف المشروع مبالغ كبيرة مستقبلاً.

ج- اختيار مصادر التوريد المناسبة: يعتمد اختيار مصدر التوريد المناسب على طبيعة المواد المطلوبة، وهل هي متكررة أم لمرة واحدة، وكذلك على طبيعة تركيز إدارة المشتريات على مورد واحد، أم أنها ستوزع طلباتها على أكثر من مورد، وكل ذلك يعتمد على استقصاء المصادر المتاحة لتحديد أنسبها.

د- دراسة السعر: تقوم إدارة المشتريات بالمفاضلة بين الأسعار المقدمة من الموردين لاختيار أنسبها، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة لدى إدارة المشتريات عن الأصناف المختلفة، ورغم أهمية عامل التكلفة إلا أن مواصفات الجودة المعروضة ودرجة الاعتماد على المورد في الوفاء والالتزام في الوقت المناسب، عوامل تؤخذ جميعها في الاعتبار عند اختيار المورد المناسب.

هـ- إصدار أمر التوريد: بعد أن يتم اختيار المورد الأنسب فإن الخطوة التالية في نشاط الشراء هي إصدار أمر التوريد وإرساله إلى المورد.

و- متابعة أمر التوريد: وذلك بالاتصال بالموردين، أو إرسال بطاقة مطبوعة للاستفسار عن أمر التوريد، ومدى التزام المورد بالوقت والكمية والجودة.

#### خامساً: وظيفة التخزين

##### 1- مفهوم وظيفة التخزين:

هناك عدة تعاريف لوظيفة التخزين نذكر منها:



تعرف على أنها: تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: كافة الأنشطة المتعلقة بتقدير باحتياجات المخازن من المواد والأصناف المختلفة، واستلام الأصناف الواردة وفحصها وترتيبها داخل المخازن والمحافظة عليها وفقا للطرق المناسبة لطبيعة كل صنف وتوفير وسائل الأمن والسلامة في المخازن<sup>2</sup>.

## 2- أهداف وظيفة التخزين:

يمكن تلخيص أهم أهداف وظيفة التخزين في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على بعض المواد والأصناف، وخاصة بالنسبة للأصناف التي لا تتوافر إلا في أوقات أو مواسم معينة؛
- التأمين والحماية ضد الظروف أو الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب والأزمات السياسية والاقتصادية والاضرابات العمالية وغيرها من الأحداث التي يصعب التحكم فيها؛
- تحقيق بعض المكاسب المالية من تخزين المواد والأصناف التي يتوقع ارتفاع أسعارها مستقبلا؛
- الاستفادة من وفورات الحجم، فعندما نشترى بكمية كبيرة من المواد الخام فقد نتمكن من الحصول على تخفيض في السعر، وكذلك الال عندما ننتج بكمية كبيرة من نفس المنتج فإننا نتمتع بوفورات الحجم؛
- ضمان استقرار واستمرارية العمل في المنظمة.

## 3- مهام وظيفة التخزين:

يمكن تلخيص مهام وظيفة التخزين فيما يلي<sup>4</sup>:

- أ- ادخال المواد والسلع إلى المخازن: عندما تصدر المواد إلى المخازن (مواد أولية مشتتة أو سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة تم إنتاجها داخل المؤسسة)، تصدر إدارة المخازن وثيقة تسمى وصل الاستلام،

<sup>1</sup> هيثم الزعبي وآخرون، إدارة المواد: مدخل حديث الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص40.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص79.

<sup>4</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص142-144.

وذلك في عدة نسخ، منها ما يبقى في المخزن، ومنها ما يوجه إلى الجهة التي أرسلت المادة، وآخر إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية.

ب- ترتيب المواد المختلفة وحفظها: بعد إدخال المواد والسلع تبدأ عملية ترتيبها (سحب المكان، الموضع، طريقة المناسبة،... الخ)، وذلك حسب خصائص السلع والمواد (سريعة الكسر، التضرر بالحرارة،... الخ)، أو وضعها في المكان المناسب لها بهدف استعمالها مع الإشارة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند الترتيب، القرب إلى مكان الطلب عليها في المؤسسة، حركتها عند الدخول والخروج، وإمكانية تعطيل حركة العمل... الخ.

كما يتم يفضل ترتيبها حسب كونها:

- مواد خام؛

- مواد نصف مصنعة؛

- مواد تامة الصنع.

ج- وضع الرموز:

يتم إعطاء رمز لكل مادة موجودة في المخزن، ومنه وجود قائمة لمختلف المخزونات الموجودة في كل مبنى أو قسم من المخزن، حتى يتم التعرف بسهولة وسرعة على محتويات كل مخزن وأماكن تواجد كل مادة وعليه يتم تقادي طول مدة البحث عن المواد في المخازن والوقوع في الخطأ والخلط بين المواد، وتزداد الحاجة إلى وضع الرموز، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتوع فيها وتتشابه بشكل كبير.

د- متابعة حركة المخزونات:

تتم عملية متابعة حركة دخوا وخروج مختلف أنواع المخزونات من خلال مذكرات الدخول والخروج للمواد، وتشمل عملية المتابعة من خلال تخصيص بطاقة منفصلة لكل نوع من المخزونات على حدى، تحمل عددا من المعلومات، من أهمها:

- اسم المادة ورمزها؛

- كمية الطلبية؛

-الكمية المحددة لإعادة الطلب أو المخزون الأدنى؛

-اسم المورد أو الموردين الأساسيين؛

-سعر الوحدة ومكان وجود المادة في المخزن؛

-يتم تسجيل كل حركة دخول وخروج وما تبقى بعد كل عملية.

هـ-تقديم إشعار إلى قسم الشراء لإنطلاق عملية الشراء:

بفعل المتابعة المستمرة للمخزونات، يقوم مسؤول التخزين بإرسال إشعارات إلى قسم الشراء من أجل تقديم طلب الشراء جديد، وذلك عندما يصل مستوى المخزون إلى كمية المخزون الأدنى(مخزون الإنذار).

هـ-القيام بعملية الجرد الحقيقي:

بالإضافة إلى الجرد السنوي الذي تقوم به المؤسسة في نهاية السنة، هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية،....الخ، للتأكد من الموجودات مقارنة مع ما يسجل في البطاقات المذكورة سابقا للجرد المحاسبي المستمر.

## وظيفة الانتاج

تعتبر وظيفة الانتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية، زراعية أو خدمية، والنشاط الانتاجي للمؤسسة يضمن التوفيق بين عوامل الانتاج من أجل الحصول على سلع وخدمات قادرة على التنافس.

### أولاً: مفهوم وظيفة الانتاج

قبل التطرق إلى تقديم مفهوم الانتاج سنحاول أن نعطي مفهوم الانتاج حيث يعرف الانتاج على أنه: العملية التي بمقتضاها يتم ايجاد السلع والخدمات<sup>1</sup>، أو بعبارة أخرى هو تحويل الموارد التابعة لنظام انتاجي والتي تقود لخلق سلع وخدمات، الانتاج يتمثل في تحويل المواد، المركبات، المجموعات الجزئية... الخ، إلى منتجات تامة الصنع موجهة للاستهلاك النهائي، سلع وسيطية موجهة للإنتاج. أما بالنسبة لوظيفة الانتاج، فإنها تعرف كمايلي:

- ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع محددة من المخرجات<sup>2</sup>.

- تلك الوظيفة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بخلق المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية للسلعة<sup>3</sup>.

نستنتج بأن وظيفة الانتاج تشكل مجموعة من العمليات المعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية، مالية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بايجاد السلع والخدمات التي يرغبها المستهلك وبالمواصفات والمواعيد المناسبة، وعليه فإن وظيفة الانتاج تسعى إلى خلق وايجاد:

- السلع: تتمثل في المنتجات الملموسة (ملابس، سيارة، ثلاجة،... الخ).

- الخدمات: تتمثل في المنتجات غير الملموسة (التعليم، النقل،... الخ).

كما يجب أن يتم الانتاج وفق الشكل والمواصفات التي يرغبها المستهلك حتى تضمن المؤسسة جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، فضلا عن ضرورة تقديمها في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 118..

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 57.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 57.

من الناحية التنظيمية فإن وظيفة الانتاج تتكفل بها ادارة الانتاج والعمليات، والتي يكمن تعريفها بأنها: ادارة الموارد المباشرة لإنتاج السلع أو الخدمات<sup>1</sup>، حيث تقوم ادارة الانتاج والعمليات باتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بغرض التأكد من أن السلع والخدمات تم انتاجها طبقا للمواصفات الموضوعية وبالكميات المطلوبة وفي الزمن المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.

## ثانيا: أهداف وخصائص وظيفة الانتاج

### 1-أهداف وظيفة الانتاج:

هناك مجموعة من الأهداف لوظيفة الانتاج تتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:

- أ- **هدف كمي:** أصبحت المؤسسات في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال تخطط للمبيعات قبل الشروع في عمليات الانتاج، حيث يتم انتاج ما يتوقع بيعه، كما أن المؤسسات أصبحت تتفادى الفائض في المخزون الذي يعبر عن الكميات الزائدة عن الطلبات والاحتياجات الحقيقية.
- ب- **هدف التكلفة:** إن التحكم في التكاليف يمثل بعدا تنافسيا يكون السعي إلى تحقيقه هو اهتمام مستمر لكل مسؤول مؤسسة، من أجل اكتساب الميزة التنافسية خصوصا في القطاعات التي تتميز بالمنافسة الشديدة أين تكون المؤسسة مرغمة على بيع منتجاتها بالأسعار السائدة في السوق والتي لن تتأتى إلا من خلال الانتاج بتكاليف منخفضة، وتتأثر تكاليف الانتاج بمتغيرين هامين، هما الكمية المنتجة وإنتاجية عوامل الانتاج.
- ج- **هدف الجودة:** لقد تعددت التعاريف الخاصة بالجودة، فمنها من يعرفها على أنها القابلية التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال، وهي أيضا مجموعة الخصائص والسمات لمنتج او عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة.
- د- **هدف الأجل:** يعتبر أجل التسليم في الوقت المحدد من بين الأهداف الأساسية التي تسعى ادارة الإنتاج إلى تحقيقها، كما يمكنه أن يكون محددا لمستوى أداء وظيفة الإنتاج والمؤسسة ككل.

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

## 2- خصائص وظيفة الانتاج:

تتميز وظيفة الإنتاج بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

-تعتبر وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي لأبناء المجتمع في إطار المنظمات الإنتاجية والخدمية.

-تعتبر وثيقة اقتصادية تقوم على توصيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية لأبناء المجتمع.

-تعتبر وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة النظام الانتاجي.

-تعتبر وظيفة رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمنظمة سواء كانت المنظمة صناعية أو خدمية.

-تعتبر وظيفة محورية بمعنى أن باقي وظائف تشتق منها.

-تعتبر وظيفة فنية فهي تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتحقيق التخصص في النظام الإنتاجي.

### ثالثا: النظام الانتاجي

يعرّف النظام الانتاجي على أنه: مجموعة من الأجزاء والأنشطة المتداخلة التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها، وأيضا في مهامها الأساسية المتمثلة في تحويل المدخلات (المواد الأولية، الطاقة، العمالة، رأس المال، البيانات والمعلومات) إلى مجموعة المخرجات من خلال عملية التحويل الانتاجي، كما يستخدم جانب البيانات والمعلومات كعنصر من عناصر المدخلات والمخرجات للتأكد من أن الفعالية تتم بالمستوى المطلوب<sup>2</sup>.

يهدف نظام الانتاج بصفة عامة على انتاج السلعة أو تقديم الخدمة وذلك بالسعر والكمية المناسبين وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة مع تيق أكبر عائد. وهو يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> مخيمر عبد العزيز، إدارة الانتاج والعمليات: مدخل إتخاذ القرارات، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000، ص 34.

<sup>3</sup> مفيدة يحيوي، دور نظام المعلومات في حساب الاحتياجات المادية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة EN CAB بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية والإدارية، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 79.

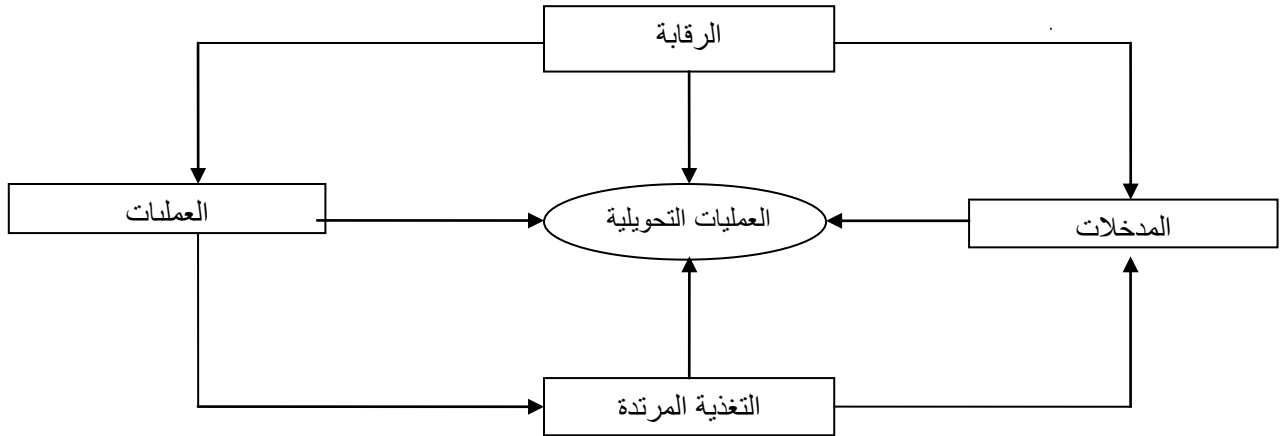
- أ - النظام الفرعي المادي: المتمثل في المدخلات والمخرجات المادية لنظام الإنتاج من: مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، معدات،.....الخ، وأيضاً الأساليب الإنتاجية المتبعة والأفراد.
- ب النظام الفرعي للمعلومات: يتضمن قاعدة بيانات والمعلومات التي تتدفق بين أجزاء المؤسسة وأيضاً من خارجها عن طريق نظام اتصال هدفه تحقيق التفاعل والتكامل بين أجزاء نظام الإنتاج والأنظمة الفرعية للمؤسسة ومحيطها.
- ت النظام الفرعي للقرارات أو نظام تسيير الإنتاج: مهمة هذا النظام معالجة البيانات والتأثير على النظام المادي لضمان الانتظام الجيد لتدفقات المنتجات داخل المؤسسة وتفاذي الإنقطاعات، لأن هذه الأخيرة تؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة أدائها.
- ث النظام الفرعي للقرارات أو نظام تسيير الإنتاج: مهمة هذا النظام معالجة البيانات والتأثير على النظام المادي لضمان الانتظام الجيد لتدفقات المنتجات داخل المؤسسة وتفاذي الإنقطاعات، لأن هذه الأخيرة تؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة وأدائها.
- بالتركيز على نظام الإنتاج المادي نجد أنه يتكون من مجموعة من العناصر هي<sup>1</sup>:
- المدخلات: تتمثل في مجموع الموارد المادية وغير المادية الموجودة في المؤسسة.
- العمليات التحويلية: تشير إلى مجموع العمليات اللازمة لتحويل المدخلات في النظام الانتاجي إلى مخرجات من سلع وخدمات، حيث يتم من خلالها إضافة قيمة أو تحقيق منفعة، وتتمثل هذه العمليات في التحويل، النقل، التخزين.....الخ.
- المخرجات: تتمثل في السلع والخدمات وأيضاً المعلومات.
- نظام الرقابة: نظام فرعي من النظام الإنتاجي يساعد في تحقيق التكامل ما بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات من أجل الرقابة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتتم عملية الرقابة على كميات الإنتاج وجودة المنتج وتكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص ص 26-27.

-التغذية العكسية: تظهر على صيغة معلومات مرتدة عن عناصر النظام (المدخلات-العمليات-التحويلية-المخرجات-نظام الرقابة) وتكون إما شفوية أو مكتوبة أو الكترونية، والعنصر الأساس في التغذية العكسية هو الإتصالات التي تربط بين عناصر النظام، وهدفها الرقابة وتحسين الأداء.

ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): عناصر النظام الانتاجي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الادارية: مدخل إداري وظيفي، المكتبة العصرية، مصر، 2011، ص390.

#### رابعا:أنواع نظم الانتاج

هناك مجموعة لنظم الانتاج نجدها تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-نظام إنتاج الطلبات الخاصة:

بموجب هذا النظام يتم إنتاج سلعة معينة أو أجزاء منها لغرض سد احتياجات مجموعة صغيرة من المستهلكين النهائيين أو الصناعيين وتكون الكميات المنتجة في هذه الحالة محدودة نسبيا وتختلف المواد الأولية المستخدمة الإنتاج ومواصفاتها من طلبية لأخرى كما أن وسائل الإنتاج تكون غير متخصصة، أما عن الأيدي العاملة فتكون متخصصة وظيفيا أما فنيا تكون غير متخصصة بعمل محدد واحد مما يتطلب مستوى عال من المهارة الفنية.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص63-64.



ويحتوي النظام الإنتاجي هنا على ثلاثة أنظمة إنتاجية فرعية هي:

-إنتاج كميات محدودة من السلع أو الأجزاء لفترات زمنية معينة ولمرة واحدة في السنة.

-إنتاج كميات محدودة من السلع أو الأجزاء لفترات زمنية متعددة ومتقطعة وفقا لاحتياجات المستهلك.

-إنتاج كميات محددة من السلع أو الأجزاء لفترات زمنية متعددة ومنتظمة نسبيا.

## 2-نظام الإنتاج المتقطع:

بموجب هذا النظام يتم إنتاج مجموعة من السلع أو الأجزاء المتشابهة من الناحية الفنية لسد احتياجات مجموعة كبيرة نسبيا من المستهلكين لفترات زمنية محددة أو لسد اتياجات طلب مستمر للسلع أو الأجزاء ذات العلاقة وهنا لا بد أن يتوافر للنظام المقدرة على إنتاج تلك السلع بصفة مستمرة وكلما دعت الحاجة إلى ذلك كما أنه لا يكون هناك حاجة إلى إعادة ترتيب وسائل الإنتاج كلما تم استلام طلبية جديدة وأما عن وسائل الإنتاج فهي من النوع المتخصص والعمالة أيضا تكون متخصصة ويمكن تقسيم ذلك النظام إلى ثلاثة أنظمة فرعية هي:

-إنتاج مجموعة من السلع أو الأجزاء مرة واحدة فقط خلال فترة زمنية محددة.

-إنتاج مجموعة من السلع أو الأجزاء خلال فترات زمنية غير منتظمة نسبيا وذلك وفقا لإحتياجات المستهلكين.

-القيام بالإنتاج خلال فترات زمنية منتظمة بسبب الحاجة المستمرة للسلع أو الأجزاء.

## 3-نظام الإنتاج المستمر:

وفقا لهذا النظام يتم إنتاج سلعة واحدة أو جزء معين من السلعة أو أجزاء متماثلة بكميات كبيرة وبصورة متواصلة لسد احتياجات قائمة المستهلكين وهنا لا يتدخل المستهلك في تحديد مواصفات المنتج كما تكون وسائل الإنتاج المستخدمة متخصصة للغاية والعمالة تكون على درجة عالية من التخصص كما أن مستوى المهارة يكون محدود ويعتبر هذا النظام من الأنظمة الإنتاجية غير المرنة لأنه في حالة إنخفاض الطلب على السلعة المنتجة يصعب إنتاج سلعة أخرى بديلة دون اقتناء وسائل إنتاج جديدة وكذا يتطلب الأمر تدريب العاملين على العمليات الصناعية الجديدة.

## خامسا: نظام المعلومات الانتاج

### 1-تعريف نظام المعلومات الانتاج:

يعرف على أنه: النظام الذي يتولى إمداد إدارة الإنتاج بمعلومات منظمة وكاملة ودقيقة عن التدفق الطبيعي للعمليات والمواد والمنتجات من سلع وخدمات وكل الأنشطة الأساسية ذات العلاقة بالتخطيط والرقابة على الانتاج والنقل والعمليات، أي أن نظام معلومات الإنتاج مهمته معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الإنتاجية الضرورية لإتخاذ القرارات الإدارية<sup>1</sup>.

### 2-أهداف نظام معلومات الإنتاج:

تتمثل أهداف نظام معلومات الإنتاج فيمايلي<sup>2</sup>:

- جدولة الإنتاج، بمعنى تحديد وقت تنفيذ كل مرحلة من مراحل الإنتاج بهدف تعظيم الأداء.
- تسيير موارد الإنتاج أي تحديد كيفية استعمال الآلات.
- مراقبة الوثائق فنظام معلومات الإنتاج يهدف إلى المحافظة على وثائق المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأوامر الإنتاج وعناصر تصميمه وأيضا توزيع هذه الوثائق على مستخدمي النظام، ويجمع هذا النظام أيضا الوثائق المرتبطة بشروط العمل.
- تخطيط المنتجات أو متابعة تطور الوحدات المنتجة في السنوات الماضية.
- جمع البيانات، فنظام معلومات الإنتاج مسؤول عن جمع كل البيانات المتعلقة بالإنتاج ووسائله ويقوم بتنظيم هذه البيانات بطريقة تسمح بالرقابة عليها وتحليلها.
- تحليل الأداء، بمعنى المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة والمحددة من طرف المؤسسة.

### 3-عناصر نظام معلومات الإنتاج:

يتكون نظام معلومات الإنتاج من العناصر التالية:

<sup>1</sup>سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص70.  
<sup>2</sup>إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص101.

أ- المدخلات: عبارة عن بيانات الإنتاج من مصادر المؤسسة والخارجية.

ب- عمليات المعالجة: هي معالجة المدخلات من خلال تسجيل البيانات، تخزينها، تحليلها، تبويبها، تصنيفها، تنسيقها وتنظيمها بأشكال تفيد المستخدم النهائي.

ج- المخرجات: هي الأشكال المختلفة للمعلومات مثل: التقارير والرسومات والمخططات، هذه المعلومات تجيب عن استفسارات المستخدمين عن نشاطات التصنيع والعمليات وخطوط الإنتاج وجداول العمليات بهدف مساعدة الإدارة في القيام بعملية الإنتاج.

د- التغذية العكسية: هي المعلومات التي تبين مدى نجاح النظام في تحقيق أهدافها وتحديد نقاط القوة والضعف.

## وظيفة ادارة الموارد البشرية

تعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف الفاعلة في أية مؤسسة، بعدما كانت تتركز مهامها في التوظيف فقط، من أجل رفع كمية الإنتاج وسد حاجات المؤسسة من اليد العاملة، فإن التطورات التكنولوجية والقانونية والاقتصادية جعلت من مهامها تزداد وتنمو إلى أن أصبح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المحدد الرئيسي لمصي المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات والاقتصاديات.

### أولاً: تعريف وظيفة ادارة الموارد البشرية

لقد قدمت العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية سنحاول ذكر بعضها:

- يعرفها حسن إبراهيم بلوط بأنها: الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم<sup>1</sup>.

- يعرفها أحمد ماهر بأنها: سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة العاملين فيها<sup>2</sup>.

- تعرف على أنها: الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتهم وإعطاء ما في وسعهم من مجهودات<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة استراتيجية تعمل في إطار المفاهيم التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى.

- إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أنه أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص18.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص26.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، الكويت، 2000، ص155.

بفعالية وكفاءة، إذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل.

- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين.
- يجب أن تعمل على تهيئة المحيط الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وطاقات في العمل.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارتها بشكل يحقق التناسق والتكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الوظائف الأخرى في المؤسسة.

### ثانيا: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

#### 1-أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في<sup>1</sup>:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات الملاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي-، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص34-35.

- يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جي

- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

## 2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وللتطور العلمي والتقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من

طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية.

كما تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من<sup>1</sup>:

- الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري، باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، ولأن فشل ونجاح كافة المؤسسة مرهون بالعنصر البشري.

- التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها، ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 157-158.

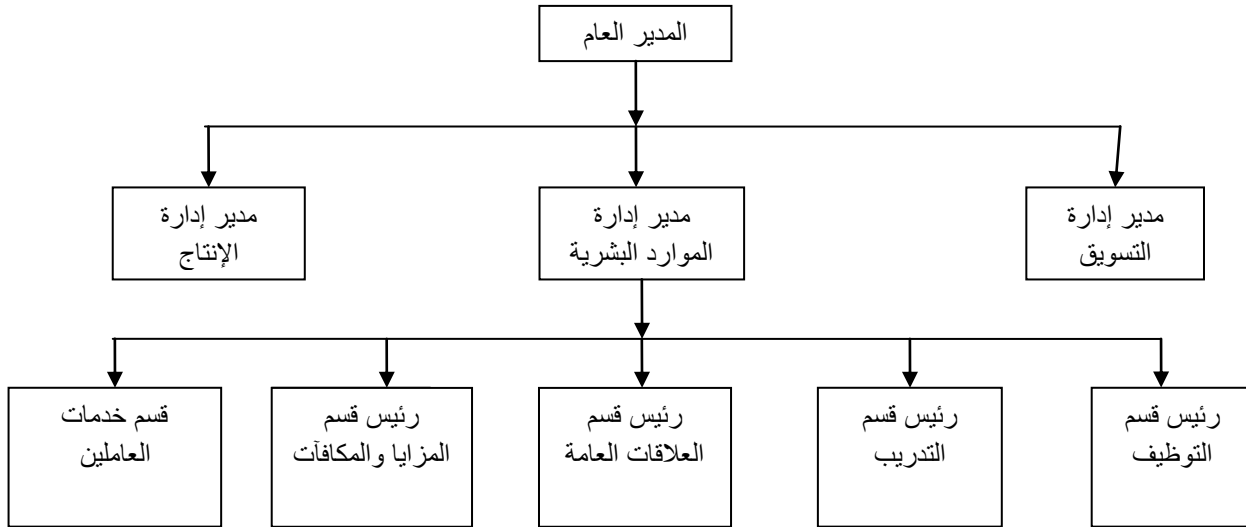
- الحاجة إلى التخصص: فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

- الاستفادة من المواد البشرية: فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثماراً أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.

### ثالثاً: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

1- الشكل القائم على الأقسام: يتخذ هذا الشكل في المنظمات الكبرى التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على قيام إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الاستراتيجية والاستشارية والإدارية والتنظيم<sup>1</sup>. ووفقاً لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تضم العديد من الأقسام وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02): هيكل إدارة الموارد البشرية القائم على الأقسام

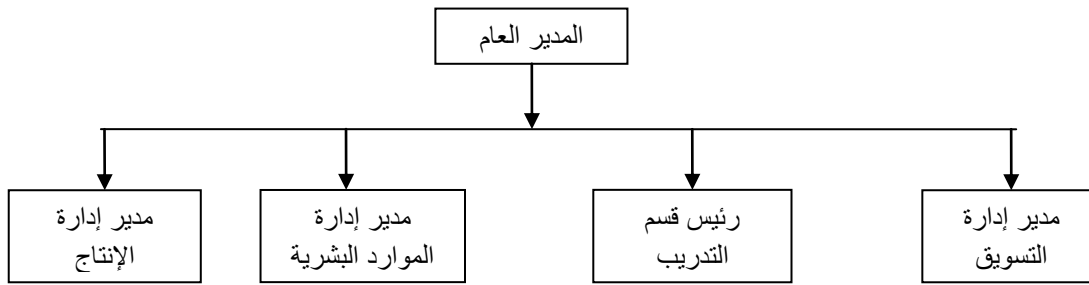


المصدر: نفس المرجع، ص 163.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.

2- الشكل القائم على المركزية: تكون القرارات في هذا الشكل جوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالأفراد في قمة الهيكل التنظيمي وتتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأسمالها. ويظهر الشكل التالي موقع إدارة الموارد البشرية بتلك المنظمات:

الشكل رقم (03): هيكل ادارة الموارد البشرية القائم على المركزية



المصدر: نفس المرجع، ص 163.

#### رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

#### 1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتنقسم هذه الوظائف إلى<sup>1</sup>:

أ- وظيفة التخطيط: حيث تهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعني التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية الكثير من الصعاب والمشاكل، إذا لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

ب- وظيفة التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم المسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 166-167.



ج-وظيفة التوجيه: ويقصد بها توحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Motivation، Commad وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل.

د-وظيفة الرقابة: إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

## 2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

2-1 تخطيط القوى العاملة: من المهام التي تتكفل بها وظيفة الموارد البشرية، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة حيث يتم وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة، والأعداد المطلوبة من العاملين في مختلف الوظائف (تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية)، وذلك للفترة المستقبلية، يتم تلخيص ذلك في جدول يسمى جدول تخطيط العمالة<sup>1</sup>.

تتم عملية التخطيط أو تقدير الاحتياجات من خلال تهيئة المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين، ومن أجل ضمان الاختيار السليم للمرشحين، لا بد من تحديد ما يسمى مظاهر المنصب، أي القيام بتحليل نظري للمنصب يظهر مايلي:

-تحديد أنواع الوظائف المطلوبة. خصوصيات المنصب.

-الكفاءات التي يجب أن تتوفر في المترشح لكي يشغل المنصب بكفاءة.

تتوصل المؤسسة في نهاية المرحلة إلى تصميم جداول تقديرية للعمالة التي تحتاجها على كل المستويات الهرمية، من خلال تحديد المطلوب، المتاح والعجز أو الزيادة، مع تحديد خصائص الفرد المتقدم لشغل أي وظيفة من الوظائف (المستوى التكويني، القدرات، خصائص أخرى).

## 2-2 تحليل العمل وتوصيف الوظائف:

تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، وبذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار وتعيين وتقييم للوظائف للأداء وتحديد الأجور والتدريب والتطوير وغيرها. حيث تبدأ بجمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم والوظائف نفسها لا عن

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

شاغليها. وبهذا يجب الإحاطة بميزانية الوظائف وبالتنظيم القائم وبمكونات كل وظيفة. حيث سيتم الاعتماد على هذه المعلومات في عملية تقييم الوظائف. وعند جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم يراعي ضرورة التعرف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال، واختصاصات كل تقسيم تنظيمي. كذلك يجب التعرف على إجراءات العمل داخل التنظيم. والإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة التي تحكم العمل، ومواقع هذه وتقوم عملية التحليل الوظيفي في الوظائف في البناء التنظيمي، حيث يتحدد نطاق إشرافها والإشراف الواقع عليها<sup>1</sup>. وتقوم عملية التحليل الوظيفي في المؤسسة على عدة خطوات أهمها<sup>2</sup>:

- تفحص ومراجعة المؤسسة وأنواع الوظائف ومعرفة مدى توافق كل وظيفة.
  - تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.
  - شرح و تحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة و العاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.
  - تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوبة الحصول عليها.
  - اختيار الوظائف لعمل التحليل وجمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة و معروفة.
  - تحضير الوصف الوظيفي.
  - تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.
- وتعتمد عملية التحليل الوظيفي في جمعها للبيانات على عدة طرق منها: المقابلة، الاستبيانات، الملاحظة، وعن طريق أيضا سجلات الأداء، كما تستطيع أيضا الرجوع لبعض تحليلات بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

## 2-2 استقطاب الموارد البشرية:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. وأما من حيث مصادر الاستقطاب فيمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

<sup>1</sup> نادر محمد أبو الشبخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص74

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.

-المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في العاملين بالمنظمة، حيث يمكن حصرها في مصدرين<sup>1</sup>:  
-الترقية عن طرق نقل الفرد من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى، و يجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية وأسس عادلة للترقية.  
-النقل و الذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، و قد يكون النقل بناء على طلب الموظف نفسه أو بناء على رغبة إدارة المنظمة ومصصلحة العمل.

ولعملية اللجوء إلى المصادر الداخلية مزايا أهمها:

-دراية الموظف بظروف المنظمة و سياساتها و منتجاتها.  
-توفر معلومات مؤكدة عن ما يتمتع به العاملون من قدرات و مهارات.  
-إمكانية التنسيق بشكل أفضل مع الموظفين الآخرين.  
-أقل تكلفة من حيث الجهد والمال والوقت.  
-رفع معنويات العاملين لفتح مجال الترقية أمامهم.  
ولكن ما يعاب عليها، هو ظهور روح الصراع داخل المؤسسة و هذا من أجل الترقية و تقلد المناصب الأعلى بالمؤسسة، وكما إنها لا تعطي فرصة للتعرف على الكفاءات الجديدة الموجودة في الخارج مما يبعث روح التجديد بالمؤسسة و يقضي أيضا على الروتين و يمنح فرصة لتعرف العمال على وجوه جديدة داخل المؤسسة.

-المصادر الخارجية: قد يكون من الضروري للنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان للمنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الفارغة، إلا أنه لا بد من اللجوء إلى مصادر أخرى ذات كفاءة خاصة. وتعتبر هاته الأخيرة مصادر خارجة عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية، حيث تعمل المؤسسة، وقد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة، ويتوقف سعي المؤسسة في البحث عن احتياجاتها في سوق العمل على عدة عوامل منها<sup>2</sup>:

-نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.

-إمكانية توفر التخصصات في سوق العمل.

<sup>1</sup> حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998، ص245.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص121.

-مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف، مثال ذلك خلو بعض الوظائف فجأة.

-مدى رغبة إدارة المؤسسة في تزويد المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة.

ومن بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العاملين ما يلي:

-مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هذه المكاتب تكون حلقة وصل بين المؤسسات وطالبي العمل، حيث يقوم حاملي الشهادات بجميع أنواعهم التسجيل في هذه المكاتب، حتى يتم إعلامهم في حالة وجود طلب في تخصصاتهم وهذه المكاتب ما تعرف عندنا بالوكالات الوطنية للتشغيل مثلاً.

- الإعلانات في الصحف و المجلات المحلية و العربية و الأجنبية.

-النقابات العمالية، حيث أن الكثير من النقابات تشترط أن لا تتم أية عملية تعيين لأعضائها إلا من خلالها.

-المؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد المتخصصة.

-معارف العاملين بالمنظمة، وخاصة في حالة البحث عن بعض التخصصات أو المهارات النادرة.

## 2-3 الاختيار والتعيين:

تهدف الإدارة إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءات الإنتاجية، وتمثل وظيفة الاختيار أحد أهم أركان عملية التوظيف، و تشكل عنصراً مهماً في تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة أنواع ، وأعداد الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.

وتسعى عملية الاختيار للتفريق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم. لأداء عمل معين، وهذا بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة. و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل، كما أن هذه العملية لا تقتصر فقط على الموازنة بين ما ذكرناه و لكن تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات هذه الوظيفة بين ما يلي<sup>1</sup>:

### ✓ مواصفات الشخص:

-تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى

-خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها.

-مهارات شخصية يدوية أو ذهنية.

<sup>1</sup>طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص ص65، 64.

- مواصفات شخصية تشمل هوايات، سن، نوع.

#### ✓ متطلبات الوظيفة:

- أداء واجبات معينة.

- تحمل مسؤولية معينة.

- ممارسة سلطات محددة.

- تحديد ظروف العمل.

لذلك يجب على المنظمة أن تكون دقيقة في إعدادها لمضمون التحليل الوظيفي ، كما يتعين على المنظمة قبل إتخاذ قرار الاختيار أن تدقق في خطط الموارد البشرية. إذ تطراً أحيانا بعض المستجدات البيئية أو التغيرات التي تفرض إعادة النظر في الخطط التي وضعت قبل فترة زمنية معينة، كما يجب على المنظمة أن تدقق في نتائج عملية الاستقطاب فنتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية، وكلها تمثل المدخلات الأساسية التي يجب أن تدرس وتتهيأ لإتخاذ قرار الاختيار.

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه بمسؤولياته ومهامه، أنظمة العمل وغيرها وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها.

**2-4 تكوين وتدريب الموارد البشرية:** يعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب. ويمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية. أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوى على الأفراد المراد تكوينهم، ونوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكوينية كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا ويمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة<sup>2</sup>:

- تنمية المعارف، الكفاءات ومهارات المورد البشري.

- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2013، ص42.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص100.

- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة والاقتصاد في التكاليف والتقليل من المخاطر كحوادث العمل.
  - تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.
  - تحسين فعالية أساليب العمل ورفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمنظمة.
  - تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.
- نعني بهذا أن لوظيفة التكوين والتدريب أهمية ودور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الاستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة وفعالية يستطيعون تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة.
- 2-5 تقييم أداء الموارد البشرية:** يعمل على تحليل أداء الموارد البشرية، وتقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. وتعتبر عملية منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية تحقق إستراتيجية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة. وتقييم الأداء نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم، وتتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسهم<sup>1</sup>. وتبرز أهمية التقييم من خلال تحقيقه للمزايا التالية<sup>2</sup>:

- تحقيق نوع من العدالة الداخلية والخارجية في الأجور التي تدفعها المؤسسة، حيث تكمن العدالة الداخلية في محاولة التفريق في الأجور التي يتقاضاها ذوي المستوى الأدنى والأعلى، أما العدالة الخارجية فتتمثل في تناسب وتكافؤ أجور الوظائف في مؤسسة مع أجور الوظائف المماثلة في مؤسسات أخرى.

- عملية التقييم الموضوعية والدقيقة هي عامل من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي، و زيادة الرغبة في العمل ودعم روح الانتماء.

تعتمد عملية التقييم على كل من عمليتي توصيف و تحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإنه وبدوره يزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والترقية.

ولهذا فإن عملية التقييم في عملها تعتمد على عدة معايير أهمها<sup>3</sup>:

- التعليم: مستوى الأهلية والكفاءة المطلوبة.

- الخبرة: سنوات الخبرة مضافة لمستوى التعليم.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص123.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي - تكنولوجيا-عولمي، الطبعة الأولى، متبة المجتمع العربي، الأردن، 2014، ص214.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2014، ص178.

- التعقيد: درجة وضوح مهام الوظيفة وتتبع التعليمات والإشارات.
- نطاق العمل: مدى إشراف الوظيفة على الوظائف الأخرى.
- حل المشكلات: وبيبين مستوى إعطاء الأحكام والمبادرات والتحليلات التي من شأنها ايجاد حلول للمشاكل.

-الإشراف المستلم: مدى تلقي الوظيفة للإشراف والتوجيه.

-تأثير القرارات: مدى التأثير في القرارات النمطية.

-التواصل والعلاقات: درجة التواصل والعلاقات مع الناس والموظفين داخل المؤسسة.

-الصلاحيات (التفويض): درجة الصلاحيات الممنوحة للغير من الدراسات الدنيا.

**2-6 تحفيز الموارد البشرية:** إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها. فامتلاك المؤسسة لقوى بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن نظيرتها، وتقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية، على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها. إذ أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، إلا أنه توجد أسس أخرى في منحها كالجهود المبذولة أو المهارة أو الأقدمية، فالحوافز هنا تمنح على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة. كذلك يمكن تقييم الحوافز الممنوحة إلى قسمين مادية ومعنوية، فالحوافز المادية يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعامل بحصوله على مقابل للعمل الذي قام به وكننتيجة للأداء المتميز في العمل، والحوافز المعنوية فيقصد بها تلك الحوافز من التقدير وزيادة الروح المعنوية والدفع والمساندة جراء العمل المنفق والحصول على ترقية في الوظيفة وتوسيع الصلاحيات أو خلق حب العمل والولاء للمؤسسة. يعني هذا أن على إدارة الموارد البشرية أن تتنوع من الحوافز الممنوحة ودرجة فعاليتها تقاس بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وبالتالي تضمن المؤسسة فعالية وإنتاجية عالية<sup>1</sup>.

**خامسا: نظام معلومات الموارد البشرية**

**1-تعريف نظام معلومات الموارد البشرية:**

<sup>1</sup>محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، دار العبيكان، الرياض، 2008، ص ص188-189.

يعرف بأنه: عبارة عن النظام المصمم تكنولوجيا لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كإدارة نشاطات الإستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والمحافظة عليهم وتحديث بياناتهم باستمرار في كل المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

## 2- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

يسعى نظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:

-مساندة وتحضير وتخطيط الموارد البشرية.

-المساعدة في وصف جميع الوظائف.

-تنظيم شؤون العاملين من العقود والتعيين والنقل.

-دعم إدارة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

-دعم برامج التدريب والتطوير والتقييم.

-دعم برامج توزيع الأجور والمكافآت والتعويضات.

-تقديم تقارير مفصلة عن الموظفين وتديثها باستمرار.

-توثيق سجلات الموظفين.

## 3-عناصر نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من العناصر التالية<sup>3</sup>:

أ-المدخلات: هي عبارة عن بيانات الموارد البشرية المدخلة إلى النظام والمتعلقة ببيانات الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وبيانات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وبيانات التحفيز والمكافآت والتعويضات والتأمينات وجمع المعلومات التي تخص الموظفين مثل: البيانات الشخصية(السن، الجنس، المؤهلات الدراسية،...الخ)، البيانات الوظيفية(وظائف

<sup>1</sup>إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 108.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص 108.



الإدارة العليا، وظائف الإنتاج،... الخ)، متابعة وتحليل تحركات الأفراد (التعيين، النقل، الترقية، التقاعد، الاستقالة،... الخ)، متابعة وتحليل غياب العاملين، بيانات عن الوظائف والخبرات السابقة.

ب- عمليات المعالجة: هي الإجراءات التي يعالج من خلالها النظام البيانات المدخلة لتحويلها إلى مخرجات أو معلومات، وتتمثل هذه الإجراءات في: تسجيل، تبويب، تنظيم، تصنيف، تترتيب، تحليل وهيكله سجلات الموظفين وأيضاً مراجعتها وتحديثها وعرضها بأشكال تخدم المستخدم النهائي.

ج- المخرجات: هي نتائج المعالجة وأشكال المعلومات المختلفة مثل: المخططات، الرسوم، قوائم المعلومات، تقارير الموظفين والجدول واللوائح.

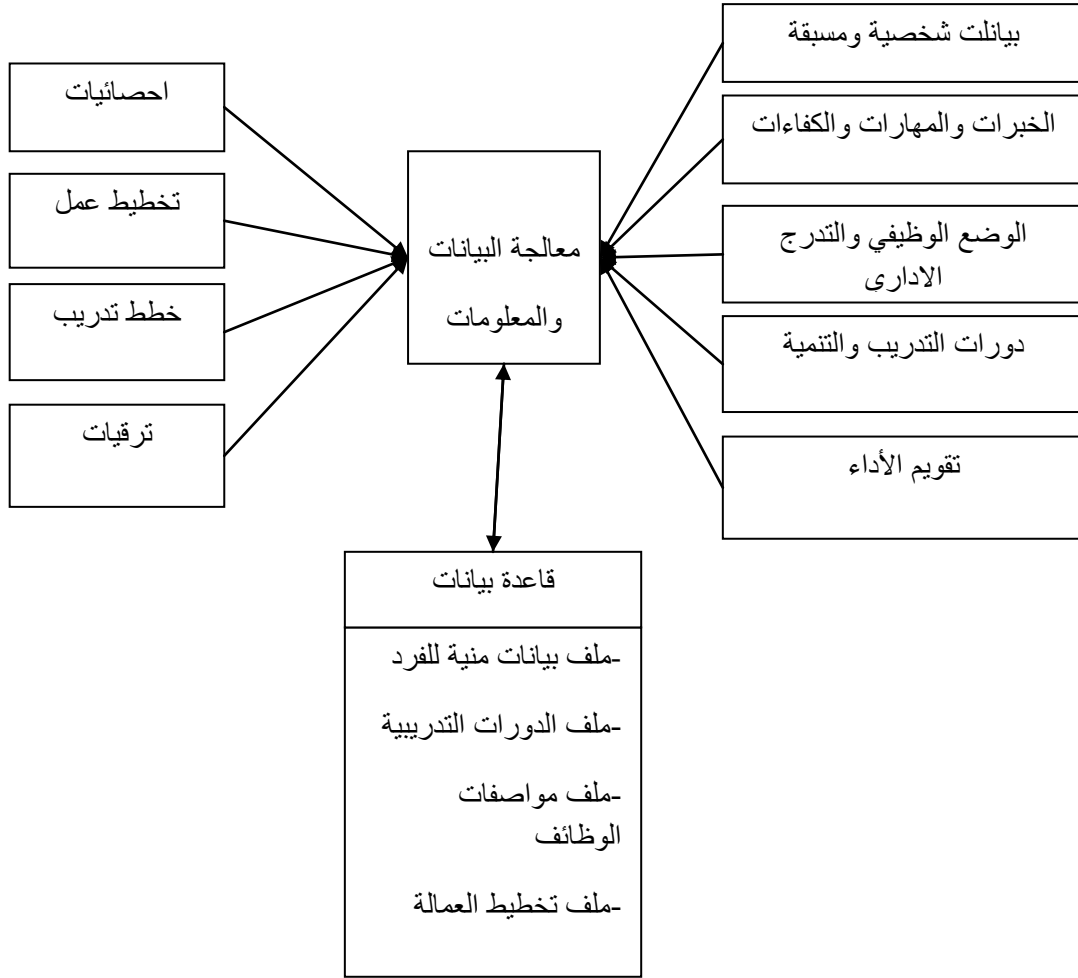
د- التغذية العكسية: هي المعلومات التي يحصل عليها النظام بعد تطبيقه، وهي تبين مدى كفاءة ونجاح النظام في تحقيق أهدافه وتحديد نقاط القوة والضعف فيه ومدى حاجته للتطوير والتعديل.

#### 4- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

إن هذا النظام كباقي الأنظمة الوظيفية يشتغل في ككل المستويات الإدارية في المؤسسة. ففي المستوى الاستراتيجي، يقوم هذا النظام بتحديد الاحتياجات من اليد العاملة فيما يتعلق بالمهارات، مستوى التعليم، نوعية المناصب، عدد المناصب، تكاليفها، وذلك من أجل تنفيذ خطط المؤسسة على المدى الطويل، وفي المستوى الإداري، يساعد النظام الإداريين على الإشراف على عملية الاختيار والتوظيف وتحليلها وأيضاً الإشراف على تعيين العاملين في المناصب الشاغرة وتحديد أجورهم. أما على المستوى التشغيلي، فهذا النظام يضمن متابعة عملية اختيار العاملين وتوظيفهم في المؤسسة وأيضاً متابعة عملية التكوين وتقييم مردودية العمال.

ويمكن تمثيل نظام معلومات الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، نظم المعلومات الادارية، شركة ناس للطباعة، مصر، 2002،

ص 265.

## الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في نشاطات الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف دون توفير الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية، كما أنها تر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تستخدم والأغراض التي ستوجه إليها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الاستخدام الأمثل والعقلاني للأموال.

### أولاً: مفهوم الوظيفة المالية

لقد تعددت التعاريف الوظيفة المالية وهذا انطلاقاً من وجهات النظر المختلفة وفي هذا الصدد سنحاول ذكر البعض منها على النحو التالي:

-تعرف الوظيفة المالية بأنها: الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن وذلك من أجل إنشاء القيمة الاقتصادية والثروة<sup>1</sup>.

-تعرف بأنها: تلك الوظيفة التي تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة الاقتصادية من الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها الطويلة والقصيرة الأمد في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

-وتعرف الوظيفة المالية بأنها: الوظيفة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقوسهم الأرباح<sup>3</sup>.

-كما تعرف بأنها: مجموعة المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنية كمية وأخرى نوعية<sup>4</sup>.

نستنتج من خلا هذه التعاريف أن الوظيفة المالية ليست مكلفة فقط بجلب الأموال بل تأخذ على عاتقها كل المشاكل ذات الطابع المالي في المؤسسة والتي من بينها:

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 216.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأصول والأسس العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 200-201.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 285.

-تحديد الاحتياجات المالية.

-البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسة أي الحصول على الأموال بأحسن الشروط (الكمية، التكلفة المالية، الوقت....الخ).

-تخصيص وتوزيع الأموال على مختلف المخططات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

-إنفاق هذه الأموال بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف.

-متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية حرصا على أن تتم العمليات المالية، حرصا على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة في الخطة العملية والبرنامج الموزع على فترات السنة كلها في شكل موازنات مالية.

### ثانيا: أهداف الوظيفة المالية

للوظيفة المالية عدة أهداف تتمثل فيمايلي:

#### 1-هدف الربحية:

هو مقدار العائد المحقق والذي يحصل عليه المشروع نتيجة تشغيل الأموال في المجال الاستثماري ويعد إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المشروع وقدرته على الاستمرار.ويمكن قياس قدرة المشروع على توليد الربح من خلال معرفة القدرة الايرادية الناجمة عن التدفقات النقدية من أنشطة المشروع التشغيلية<sup>1</sup>، وتعتمد القدرة الايرادية لأي مشروع على عنصرين :

- الأول تحقيق هامش الربح الذي هو النسبة بين صافي الربح قبل الفوائد والضرائب وصافي المبيعات وقطس معدل دوران الأصول الذي هو النسبة بين صافي المبيعات واجمالي الأصول المستخدمة في الإنتاج، وهذا يعي أن القدرة الايرادية للمشروع تعتمد على صافي الربح التشغيلي وصافي المبيعات والأصول.

- والعنصر الثاني هو معدل العائد على الاستثمار الذي يحسب من خلال استخراج، نسبة صافي الربح التشغيلي قبل الضرائب على مجموع الأموال المستثمرة وهو مؤشر يقيس مقدرة المشروع في تحقيق الأرباح سواء من تشغيل المشروع أو من مصادره الأخرى غير التشغيلية.

<sup>1</sup>دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص37.

وهدف تعظيم الربحية هدفا تقليديا كونه قيس مهم لفاعلية القرارات المتخذة وقياس كفاءة وقدرة المشروع على تحقيق العوائد، والربحية إحدى أهم المقاييس لقياس كفاءة أداء المشروع وخاصة من وجهة نظر مالكي المشروع الذين يطمحون للحصول على أكبر ربح يوزع عليهم، ولكنه يعد هدفا غير شامل من وجهة نظر المالكين لأنه قد لا يعبر بصورة واضحة عن زيادة ثروة المشروع وتعظيم قيمته فمن الممكن أن تزيد أرباح المشروع من خلال إصدار أسهم جديدة وتوظيف الفائض من الأموال في أدوات الخزينة أو السحب هو زيادة حجم المبيعات الآجلة الذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي المبيعات.

ولكن هدف الربحية ليس بالهدف الشامل والوحيد الذي نلجأ إليه في تقييم إدارة المشروع وذلك للأسباب التالية :

- أنه يهمل وقت وحجم التدفق النقدي للمشروع إذ إن الحصول على مبلغ 20000 دينار في السنة الأولى لأحد المشاريع أفضل من الحصول على 5000 دينار للبديل الآخر حتى ولو كان إجمالي الأرباح للمشروعين متساوية، إذ أن المشروع الأول يستطيع إعادة استثمار مبلغ 20000 دينار لتحقيق عوائد أخرى محتملة إضافة إلى انخفاض مؤشر قياس القيمة الحالية للنقد على قيمة هذا التدفق.

- إن هذا الهدف لا يعطينا إجابة واضحة عن المقصود بتحقيق أكبر عائد ممكن فهل المقصود في الهدى القصير أو البعيد الأجل وهل يتم قياس مقدار الربح أو معدل الربح، كما أن معدل الربح نفسه يقاس بطرق مختلفة أيضا، فقد يتم اعتماد معدل العائد على رأس المال العامل أو الثابت أو على حقوق الملكية أو على المبيعات، فأى من هذه المعدلات تستخدم كهدف للمشروع وأي الأرباح نرغب بزيادتها.

## 2- تحقيق السيولة المالية :

السيولة تعري قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة والغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة للنشاط الطبيعي للمشروع، وتختلف مصادر الإيرادات المولدة للسيولة، وبصورة عامة قد تتكون هذه الإيرادات من تحويل المخزون إلى مبيعات وتحصيل الذمم المدينة ومن مصادر عديدة أخرى بهدف تعزيز ثقة الآخرين بإمكانية المشروع على التسديد في الوقت الملائم، إذ أن الحكم على درجة سيولة الأصل تكون من خلال الوقت الذي يمتغرقه عند تحويله إلى نقد دون أية خسائر أو كلفة إضافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص38

### 3- هدف تعظيم الثروة:

والمقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للمشروع وقيمتها في السوق المالي، وهي استراتيجية بعيدة الأجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية للمشروع وديمومة نشاطه ويعد معياراً للأداء ومقياساً لكفاءة الإدارة، كما أن هذا الهدف يكمل هدف تعظيم الأرباح لأنه يأخذ بنظر الاعتبار التدفقات النقدية ودقة تقديراتها والفترة الزمنية لهذه التدفقات، ويعد معياراً مهماً لقياس كفاءة القرارات المتخذة ونتائجها لعدم اهتمامه الكبير بالأرباح المحاسبية فقط وتجنبه الخطر أو احتساب الأرباح ونسبتها، ويركز على التدفقات النقدية واستخدام أدوات القيمة الحالية الصافية كوسيلة لإحتساب هذه التدفقات، ويتحرب كمية العوائد النقدية ودرجة الخطر المصاحبة والقيمة الزمنية للنقود<sup>1</sup>.

كما أن القيمة السوقية للمشروع التي هي الوجه الآخر لهدف تعظيم الثروة تعكس وجهة نظر جميع المشتركين في السوق المالي وبالتالي فإن تقييم المشروع في السوق سرياًخذ بعين الاعتبار الأرباح المتحققة فعال والأرباح المتوقع الحصول عليها والقيمة الزمنية للنقود، إضافة إلى تقدير مدى تواتر الإيرادات للمشروع ودرجة الخطر التي يتعرض لها وسياسية توزيع الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار والأرباح المتوقعة وعائد السهم، إن كل ذلك ينعكس على تقييم سعر السهم في اسوق الذي يبتشر بتعظيم القيمة السوقية للمشروع، مع الإشارة إلى أن قيمة السهم في السوق تخضع لتقديرات واختبارات ومساهمات وجهات نظر من جهات مختلفة ومتعددة ومتضاربة المصالح أحياناً وتأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- حجم الإيرادات وتوقيت الحصول عليها ونسبة الأرباح منها، ومعدلات الخصم المعتمدة لخصم الإيرادات المستتلية بهدف الحصول على القيمة الحالية للإيرادات المتوقع تحقيقها انطلاقاً من أهمية حساب قيمة النقود.

- طبيعة الأخطار التي يتعرض لها المشروع ودرجة هذه الأخطار التي تتوقف على طبيعة الاستثمارات وهكل رأس المال ومصادر التمويل ونهية الهديونية في هكل رأس المال ومقدار مساهمة عناصر التمويل الداخلية والخارجية.

- سياسية توزيع الأرباح المعتمدة من المشروع ومدى استقرارها واستمرار عملية التوزيع وحجم الأرباح المحتجزة وتوعية الاستثمارات المختارة ومعدلات النمو التي حققها المشروع.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص39..

- العلاقة بين الربحية والسيولة أي ضرورة تحقيق التوازن بينهما، وهذه العلاقة تفرض على المشروع سياسة محددة في مجال اختيار وسائل التمويل والاستثمار.

- كفاءة إدارة الشركة وسمعتها المالية والملف الأخلاقي للمدراء ومعدلات النمو السابقة والمحتملة ومعدل العائد على الاستثمار إضافة إلى العوامل الخارجية.

- أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على المشروع.

#### 4 - تقليل الخطر المالي والاداري:

إن هدف تخفيض الخطر يهدف مرافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية والخطر، ولغرض تعزيز مسيرة المشروع واستقراره لا بد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع سواء كان الخطر خارجي أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وإدارة مديونية المشروع أو بكفاءة عملية التشغيل

#### 5- تحقيق الاستثمار الأفضل:

وهو أحد أهم الأهداف التي تنشدها الإدارة المالية وذلك نظرا لارتفاع حجم المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، ويتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والاتفاق عليها وتحليل الخطر وعدم التأكيد للتدفقات النقدية كما يدخل ضمن هذا الهدف زيادة العائد الاجتماعي إلى أقصى حد وتعميم الفائدة المرجوة من المشروع على المجتمع ككل<sup>1</sup>.

#### ثالثا: علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى

إن أي قرار تتخذه الإدارة في المؤسسة يترجم إلى قرار مالي وبما أن المال يعتبر المحرك الأساسي للأنشطة للممارسة على مستوى الإدارات المختلفة فإنه لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن وظيفة الإنتاج، أو وظيفة الموارد البشرية، أو أي نشاط آخر في المؤسسة. ونجد مختلف العلات تتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 39.

<sup>2</sup> زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 20.

## 1 - علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الإنتاج :

إن أي قرار يتعلق بالإنتاج لابد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، وقد تقف قلة الأموال عائقاً في سبيل ذلك، كما أن له أثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المؤسسة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية للإنتاج، ولكن تختلف في المدى الطويل، فقد تؤدي هذه القرارات إلى زيادة حجم النقد الداخل إلى المؤسسة، وذلك إذا ما تم إنتاج السلعة الجديدة وبيعها أو إذا ما تم توسع مجال الإنتاج.

## 2 - علاقة الوظيفة المالية بوظيفة التسويق:

إن أي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر قد يكون مرغوباً فيه ويؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد من المؤسسة أما دورها في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة الإعلامية ناجحة مثلاً فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة.

## 3-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الموارد البشرية:

لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن سابقتها من الوظائف فعند القيام ببرنامج تدريبي للعمال مثلاً من انجاز أعمال معينة، فإن ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق نقدي إلى خارج المؤسسة على شكل مصاريف مختلفة واللازمة للقيام بهذا البرنامج، أما في حالة المدى الطويل فإن كان البرنامج ناجحاً فإنه سيؤدي بثماره على شكل زيادة التدفق النقدي.

## رابعاً: وظائف الوظيفة المالية

تتطلب الإدارة المالية الحديثة تنفيذ عدد من الوظائف الرئيسية للتمكن من تحقيق الأهداف المالية لمنظمة الأعمال، ويمكن أن نوجز أهم هذه الوظائف فيما يلي:

### أ - التخطيط المالي:

تعد وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف التي يمارسها المدير المالي، فهي تعمل على تقدير النفقات والإيرادات المتوقعة من جهة ومصادر التمويل من جهة أخرى، إضافة إلى ضرورة المحافظة على التوازن



المالي للمنظمة وتحقيق ربح مناسب، وكل هذا يستدعي أن يكون لدى المنظمة خطة مالية قصيرة الأجل من أجل عملياتها الجارية التي تتناول تقدير النفقات والإيرادات والحاجة المتوقعة إلى التمويل قصير الأجل ومصادره، وخطة مالية طويلة الأمد فيما يتعلق بعملياتها الاستثمارية ومبالغ التمويل اللازمة، والجدول الزمني لها ومصادر التمويل<sup>1</sup>.

وبشكل عام فالتخطيط المالي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها<sup>2</sup>:

- رسم سياسات مصادر التمويل.
- سياسات الاستثمار الخارجي.
- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها.
- التنبؤ المالي.
- تحديد نوعية المصادر التي يتطلب توفرها لتنفيذ الخطط المختلفة.
- تحديد مصادر التمويل.
- تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المسطرة.

#### ب - الرقابة المالية:

من المهم الإشارة إلى أنه يجب على المدير المالي عند وضع الخطة المالية أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة العمليات الفعلية مع الخطط التي سبق له وضعها، وبالتالي بواسطة تقارير الأداء يمكنه اكتشاف الانحرافات غير العادية، ويترتب على ذلك البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات ومن ثم تعديل العمليات أو تعديل الخطة نفسها وذلك بحسب ما يقتضيه الموقف، وعلى الرغم من أن الرقابة المالية تعد من المسؤوليات المباشرة للمراقب المالي إلا أنها عادة ما تكون تحت الإشراف العام للمدير المالي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيصل محمود الشوورة، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>2</sup> جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 201.

<sup>3</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 47.

ولكي تكون الرقابة المالية فعالة يتطلب وجود<sup>1</sup>:

- معيار للمقارنة، يتم من خلاله الكشف عن الانحرافات عند مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

- نظام اتصالات فعال وجيد، يؤمن وصول المعلومات بأسلوب التغذية العكسية.

- كما يشترط أيضا في الرقابة المالية أن تكون مرنة، حيث تسمح بالتعديل حسب تبدل الخطط وواقع التنفيذ، كما يفترض أن تكون اقتصادية بمفهوم التكلفة.

#### ج - الحصول على الأموال (التمويل):

عند اختيار أنواع التمويل المناسبة يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر التمويلية ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمنظمة خلال فترة السداد المتوقعة، فالوضع المالي الحالي للمنظمة لا يعطي مقياس سليم للحكم على المنظمة في الوفاء بالتزاماتها عندما يحين أجل سدادها مستقبلا ولهذا يمكن تحديد نوعين من التنبؤ يقوم بهما المدير المالي، الأول التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنظمة والثاني التنبؤ بمستقبل المصادر التي يلجأ إليها للحصول على ما يلزم من أموال، وعلى هذا الأساس تأتي عملية قرار التمويل<sup>2</sup>.

#### د - استثمار الأموال:

بعد قيام المدير المالي بتخطيط التدفقات النقدية، ومن ثم حصوله على الأموال التي تحتاج إليها المنظمة ينبغي عليه استثمار هذه الأموال بحكمة، و أن يكون استعمالها ذو مردود اقتصادي عال، وفي الواقع تعني هذه الوظيفة أن المدير المالي يجب أن يحاول إدارة موجودات المنظمة بغرض الحصول على أكبر قدر من الفوائد والمكاسب الممكنة من الأموال المستثمرة<sup>3</sup>.

#### هـ - قرارات توزيع الأرباح:

تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين و الأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني، وترتبط

<sup>1</sup> جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 49.

قرارات التوزيع ارتباطا قويا بالقرارات التمويلية، لأن الأرباح غير الموزعة تعد من بين أهم مصادر التمويل فضلا عن ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض<sup>1</sup>.

#### و- معالجة بعض المشاكل الخاصة:

طبيعة هذه الوظيفة هي ما قد تقوم به الإدارة المالية عند مواجهتها لبعض المشاكل ذات الطبيعة الخاصة التي لا يتكرر حدوثها كثيرا، ومن المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسة و تقع ضمن اختصاص الإدارة المالية، عمليات التصفية، عمليات الاندماج والانضمام، إجراء التعديلات المالية اللازمة لتصحيح الأوضاع المالية للمؤسسة وتجنبها الفشل<sup>2</sup>.

#### خامسا: مصادر التمويل

##### 1- تعريف التمويل:

للمويل تعاريف متعددة نذكر أهمها:

يعرف بأنه: توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، أو هو عبارة عن الحث على الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية<sup>3</sup>.

-كما يعرف التمويل على أنه: توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد<sup>4</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن التمويل هو عبارة عن إتاحة أو تدبير الموارد النقدية للمشروع في أي وقت تكون هنالك حاجة إليه والتي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية التي توجه لتكوين

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 49.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 52.

<sup>3</sup> رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 95-96.

<sup>4</sup> أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص 24 .

رؤوس الأموال الجديدة، ويكون التمويل عن طريق تحديد أفضل مصدر للأموال وذلك بالمقارنة بين مصادره المتاحة.

## 2- أهمية التمويل:

تتمثل أهمية التمويل فيما يلي<sup>1</sup>:

- يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني؛
- تحرير الأموال والموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء واستبدال المعدات؛
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي؛
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية.

ونظرا لأهمية التمويل فقراره يعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية، من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة، والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها واستخدامها استخداما أمثلا لها يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسيطرة.

## 3- أنواع التمويل:

يمكن النظر إلى أنواع التمويل من عدة جوانب أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

أ- أنواع التمويل من حيث المدة: بموجب معيار المدة تنقسم أنواع التمويل إلى:

- تمويل قصير الأجل: يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ النقدية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسريدها.

<sup>1</sup> رباح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 97-99.

- **تمويل متوسط الأجل:** يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمؤسسة كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين، وتكون مدته ما بين سنة وخمسة سنوات.

- **تمويل طويل الأجل:** وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها خمس سنوات.

ب- **أنواع التمويل من حيث مصدر الحصول عليه:** وينقسم التمويل من حيث مصدر الحصول عليه إلى :

- **التمويل الذاتي:** ويقصد بالتمويل الذاتي أو الداخلي مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها الإنتاجي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية، وتختلف قدرة المشروعات في الاعتماد على هذا المصدر لتمويل احتياجاتها، ويرجع ذلك إلى أن توسيع إمكانيات التمويل الذاتي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة، ورفع أسعار منتجاته الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى.

- **التمويل الخارجي:** ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم) لمواجهة الاحتياجات التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن التمييز هنا بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص أفراد أو مؤسسات والذي يكون في شكل أسهم ومستندات وبين التمويل العام والذي يكون مصدره موارد الدولة ومؤسساتها من قروض بنكية وسندات الخزينة.

ج- **أنواع التمويل حسب الغرض الذي يستخدم لأجله:** وينتج من هذا التصنيف مايلي:

- **تمويل الاستغلال:** يصنف إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة الاحتياطات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنشيط الدورة الإنتاجية في المؤسسة.

- **تمويل الاستثمار:** ويتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع لاقتناء الآلات والتجهيزات وما يليها من العمليات التي تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي للمشروع.

ومن وجهة نظر المخطط الجزائري الاستثمار هو حصيلة ثلاث نشاطات هي:

- اقتناء أو خلق سلعة معمرة بهدف زيادة طاقة الإنتاج أو إنشاء مجموعات إنتاجية كاملة؛
  - تجديد التجهيز الموجود المتعلق باستبدال سلعة معمرة بسلعة أخرى معمرة للمحافظة على طاقات الإنتاج؛
  - نفقات الصيانة والإصلاحات الكبيرة للعتاد المتخصصة لإطالة الحياة الاقتصادية للتجهيزات الموجودة.
- أما الخاصية الأساسية لتمييز تمويل الاستثمار هي أن العائد على الأموال المنفقة على الاستثمار تتحقق بعد فترة زمنية طويلة نسبياً، كما أن العائد لا يتحقق دفعة واحدة وإنما يتوزع على فترات.

## وظيفة التسويق

تعتبر الوظيفة التسويقية من الأنشطة الحيوية واللازمة في المنظمات المعاصرة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن أي منتج لابد أن يمر بمرحلة وسيطية بين المنتج والمستهلك، وهي المرحلة التسويقية حيث تعتبر مرحلة مهمة للطرفين، بالنسبة للمنتج لا يمكن أن يستمر في الإنتاج وتحقيق عائد ما لم يتم تسويق منتجاته، أما المستهلك فإنه لا يمكن إشباع رغباته اليومية إلا من خلال عملية تسويقية تعرفه بالمنتج وتوصله إليه بطريقة مناسبة وبسعر يستطيع تحمله في الوقت المناسب.

### أولاً: مفهوم وظيفة التسويق

#### 1- تعريف التسويق:

يعرف التسويق على أنه العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار السلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لخلق عمليات قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات، أو هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التسويق حسب "فيليب كوتلر" Philip Kotler بأنه: "تلك الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي من خلالها يتمكن الأفراد والجماعات من الحصول على ما يحتاجونه ويريدونه لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، من خلال خلق وتبادل قيمة المنتجات مع الآخرين<sup>2</sup>.

- كما يعرف على أنه: عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من أجل خلق عمليات تبادل تشبع رغبات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

- وتعرف الوظيفة التسويقية أو إدارة التسويق بأنها: عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على كل الوظيفة التسويقية، وبصفة أكثر تحديدا على عملية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والبرامج

<sup>1</sup> جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 207.

<sup>2</sup> Philip Kotler and all, Principales of Marketing. Pearson Education, Fourth Euroean Edition England, 2005 , P06.

<sup>3</sup> خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 52.

التسويقية، وتتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية مدير التسويق عن تنمية المنتجات والتنظيم واختبار الأفراد اللازمين لتنفيذ الخطة التسويقية اليومية، والرقابة على الأداء التسويقي<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية وظيفة التسويق

تتمثل أهمية وظيفة التسويق فيمايلي<sup>2</sup>:

-تعتبر وظيفة التسويق نافذة المنظمة على بيئتها الخارجية حيث يعهد إليها دراسة السوق ومعرفة تغير أنماط وأذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين وتأثير ذلك على حجم المبيعات المتوقعة.

-تلعب وظيفة التسويق دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية وذلك من خلال سعيها الدائم في التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم ومحاولة إشباع تلك الرغبات.

-إن وجود نظام إنتاجي متقدم لا يمكن أن يتكامل إلا بوجود نظام تسويقي متقدم.

-إن جميع القرارات التي تتخذ داخل المنظمات لا يمكن أن تغفل دور الوظيفة وأهمية التسويقية حيث أنها تمثل المرجع الأساسي لأي مشكلة يمكن أن تعاني منها تلك المنظمات.

### ثالثا: تنظيم وظيفة التسويق

توجد عدة طرق لتنظيم وظيفة التسويق ويتوقف إختيار طريقة دون أخرى على عوامل عديدة منا حجم وطبيعة أعمال المنظمة، طبيعة المنتجات، طبيعة الأسواق، استراتيجيات وأهداف المنظمة. وتتمثل هذه الطرق فيمايلي:

1-**التنظيم على الأساس الوظيفي:** يتم فيا تقسيم المهام التسويقية إلى مجموعتين رئيسيتين هما تخطيط التسويق وإدارة المبيعات ويقسم كل قسم بدوره إلى عدة وحدات تنظيمية وهذه الطريقة من التقسيم تتناسب بشكل جيد مع المنتجات والأسواق المتجانسة ، حيث تمتاز بإمكانية الاستعانة بالأشخاص المتخصصين في مهمات معينة إلا أنه يعاب عليها صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وصعوبة إيصال المعلومات<sup>3</sup>، والشكل التالي يوضح هذا التنظيم:

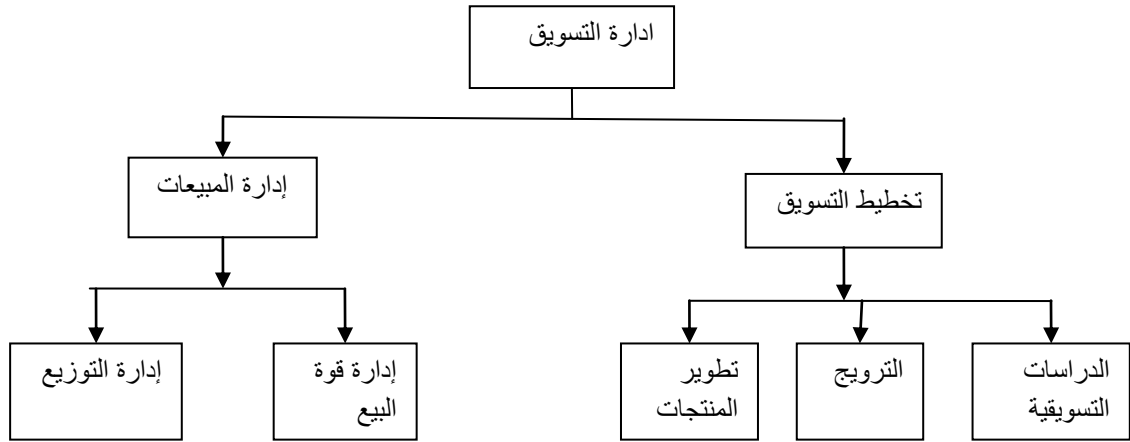
<sup>1</sup>اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص29.

<sup>2</sup>محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص110.

<sup>3</sup>محمود الصميدعي وآخرون، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، 2002، ص280.



الشكل رقم(05): التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق

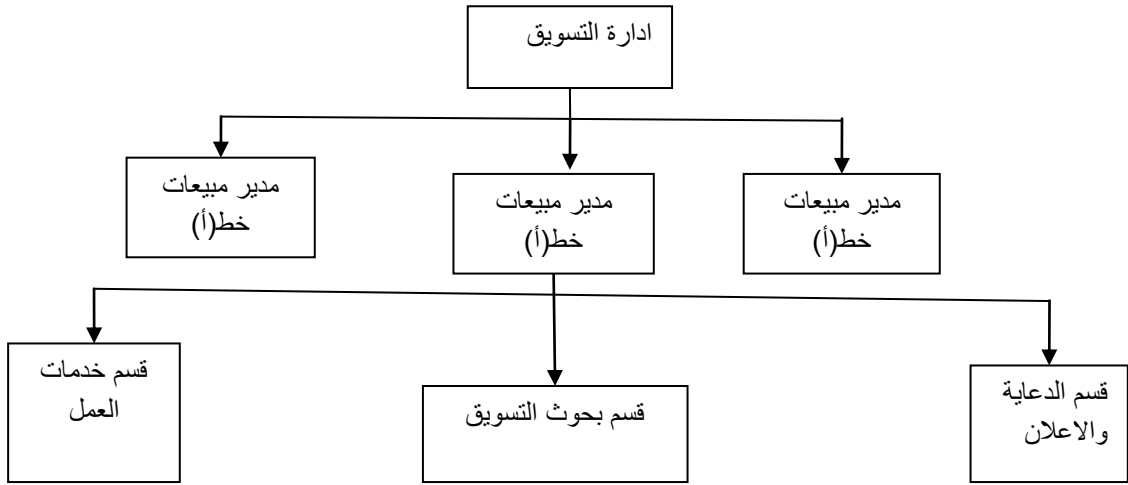


المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص121.

2- التنظيم على الأساس السلعي: يتناسب هذا النوع من التنظيم والمشروعات الكبيرة التي تتعدد خطوط الانتاج بها ولا سيما عندما تكون سياسة المنظمة مبنية على استقلالية المنتجات وهنا نجد أن كل خط إنتاجي عادة ما يحتاج إلى مدير مبيعات مستقل ويمتاز هذا النوع من التنظيم بمنح الاستقلالية لمديري المبيعات في ممارسة أعمالهم وحل مشكلاتهم ولكن يعاب عليه إمكانية حدوث ازدواجية في العمل وتضخم في الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>، ويمكن توضي هذا التنظيم في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص282.

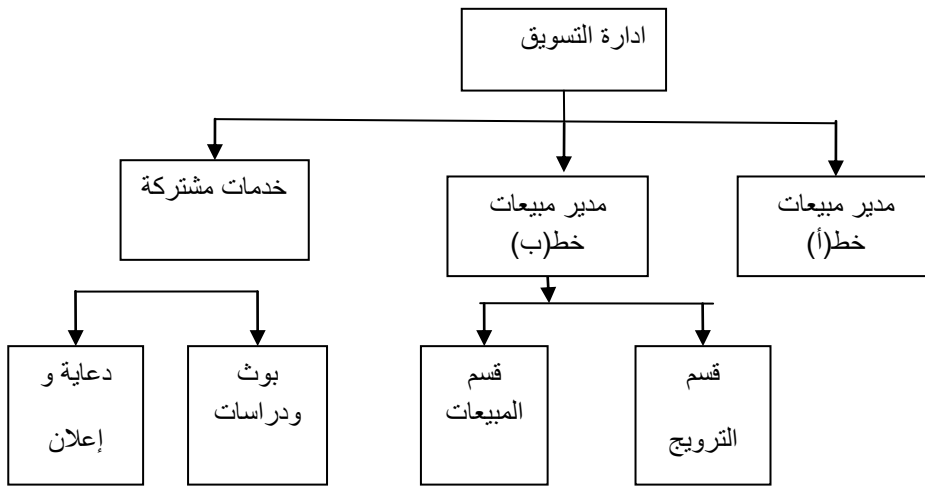
الشكل رقم(06): التنظيم السلعي لإدارة التسويق



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص122.

3-التنظيم على الأساس الجغرافي : يتناسب هذا التنظيم والمشروعات الكبيرة الحجم التي تخدم أسواق متعددة في مناطق جغرافية مختلفة من حيث الظروف التسويقية ونوعية العملاء والسلع المراد تسويقها ويعتمد التنظيم الجغرافي على توزيع مهام التسويق وإدارة المبيعات<sup>1</sup> ، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(07): التنظيم الجغرافي لادارة التسويق

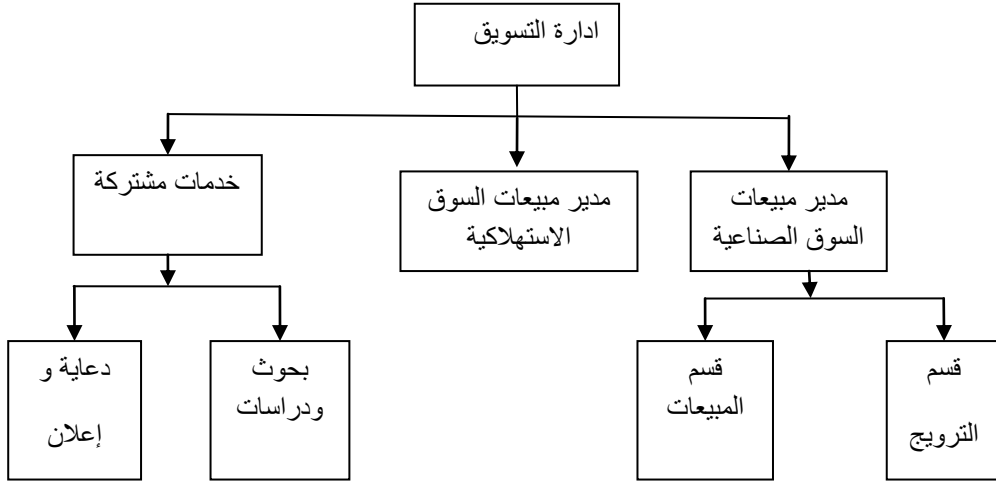


المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>1</sup> محمود الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص283.

4- التنظيم على أساس العملاء: يتناسب هذا الشكل مع المنظمات التي تتعامل مع المستهلكين النهائيين والصناعيين في آن واحد يث تختلف المشاكل التسويقية باختلاف نوعية المستهلك<sup>1</sup>. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التنظيم:

الشكل رقم(08): التنظيم على أساس العملاء لإدارة التسويق



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص123.

#### رابعاً: المزيج التسويقي

للمزيج التسويقي أربعة عناصر تتمثل فيمايلي:

##### 1-المنتج:

تعتبر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال، باعتبارها جزءا مهما من إستراتيجية التسويق لمختلف المؤسسات حيث أننا نستطيع أن نقيس مدى نجاعة هذه المنتجات بمدى قدرتها للوصول إلى المشترين، وتحقيق التفوق على المنافسين والبقاء في السوق.

-المنتج هو مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية والنفسية. وهو كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضي حاجة أو رغبة لدى المستهلك. إن المعرفة الجيدة لخصائص المنتج التي يرغبها المستهلك هو

<sup>1</sup>محمود الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص283.

أساس التصميم الناتج لذلك المنتج من طرف رجل التسويق<sup>1</sup>.  
وكتعريف شامل للمنتج نذكر ما يلي: هو خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة  
تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجموعها تحقق  
الإشباع والرضا لدى المشتري.

## 2- السعر:

هو ثاني عنصر من المزيج التسويقي ويعتبر من أهم عناصره. وتسعير المنتج الذي سوف تبيعه من أهم  
القرارات التي تأخذها في التجارة، فعملية التسعير تعد عملية جد هامة فيجب على رجل التسويق أن يضع  
سعر يكون بمتناول يد المشتري المستهدف وفي نفس الوقت يغطي السعر تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى  
هامش الربح حتى يضمن للمنظمة الاستمرارية في السوق<sup>2</sup>.

وفي بعض الظروف تخضع الأسعار للرقابة من جانب الحكومة أو تنظيم الأسعار من خلال سياسة  
الأسعار والمداخل.

## 3- التوزيع:

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية للمزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة المتعلقة  
بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع، أي  
تعرف منافذ التوزيع بأنها: منشآت أو أفراد أو أجهزة آلية تساهم في إنسياب السلع ووصولها من المنتج  
إلى المستهلك النهائي<sup>3</sup>. بحيث يضمن تحوُّق المنفعة المكانية والزمانية للخدمة أو السلعة أي إيصال  
السلع والخدمات للمستهلك في المكان والزمان المناسبين.

## 4- الترويج:

هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول  
فكرة معينة. كما أن الترويج يساعد ويساهم على حل مشكلة جهل المستهلك بالمنتج وذلك بتقديم المعلومات  
عن الشركة والسلعة والعالمية التجارية والأسعار والوفرة واستخدامات السلعة. وكذلك يغري المستهلك ويخلق

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 211.

<sup>2</sup> بشير العلق، علي ربابعة، الترويج والإعلان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 120.

<sup>3</sup> عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، دار ومكتبة الهال للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2000، ص 122.

حالة نفسية معينة تجعله يقبل على المنتج<sup>1</sup>.

إن الترويج يعد الأداة التسويقية الرئيسية والفعالة للتعريف بالمنتج من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية وفي خلق اتصال دائم بين الشركة والمستهلكين من خلال أشكاله المختلفة والمتعددة والمتمثلة في<sup>2</sup>:

أ- البيع الشخصي: بأنه المقابلة والتحدث مع واحد أو أكثر من المستهلكين المحتملين بغرض إتمام البيع.  
ب- الاعلان: هو أي جهد مبذول في استعراض أو ترويج أفكار معينة أو منتجات أو خدمات أو أي شاط إعلاني يقدم لإغراء الجمهور.

ج- تنشيط المبيعات: هي أنشطة تسويقية تحفز المستهلك لاتخاذ قرار الشراء باستخدام وسائل غير الإعلان والنشر والبيع الشخصي. مثل: العرض، المعارض، الألعاب.

د- النشر والعلاقات العامة: وهي نشر معلومات وبيانات في إحدى وسائل النشر العامة لأجل تنشيط الطلب على المنتج أو الخدمة.

وتستخدم إدارة التسويق مزيجا من هذه الأدوات وذلك لنقل رسائلها إلى السوق المستهدف، ويطلق على هذا المزيج باسم المزيج الترويجي، ويتم بشكل يتماشى مع حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف بواسطة الشركة كما يتأثر هذا المزيج بالموارد المتاحة للشركة.

ويعتبر النشاط الترويجي من أكثر المجالات تعرضا للمشاكل الثقافية ومن أهمها: اختلافات اللغة، اختيار العلامات، اختلافات الأذواق والاتجاهات....الخ.

### خامسا: نظام المعلومات التسويقي

**1-تعريف نظام المعلومات التسويقي:** عرف نظم معلومات التسويق والمبيعات بأنها: النظم المحوسبة المصممة تكنولوجيا لتشغيل عمليات التسويق والمبيعات في المؤسسة والمتمثلة في وضع خطط التسويق

<sup>1</sup>سمية حداد، التسويق أساسيات ومفاهيم، متبعة للطباعة، براقبي، الجزائر، 2002، ص19.

<sup>2</sup>منير نوري، التسويق-مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 33.

والتنبؤ بالمبيعات وتحليلها وإدارتها وإصدار تقارير التسويق والمبيعات وتطوير تصميم السلع حسب الطلب<sup>1</sup>.

## 2- عناصر نظام المعلومات التسويقي:

يتكون نظام المعلومات التسويقي من العناصر التالية<sup>2</sup>:

أ- المدخلات: عبارة عن البيانات التسويقية من مصادر المؤسسة الداخلية والخارجية.

ب- عمليات المعالجة: هي معالجة المدخلات من خلال تسجيل البياناتن تخزينها، تحليلها، تبويبها، تصنيفها، تسويتها وتنظيمها بأشكال تفيد المستخدم النهائي.

ج- المخرجات: عبارة عن الأشكال المختلفة للمعلومات التي تم معالجتها مثل: التقارير، الرسومات، المخططات. هذه المخرجات تسمح بالاجابة على استفسارات المستخدمين عن الأسواق والمستهلكين والسلع وقنوات التوزيع من أجل مساعدة الإدارة في القيام بمهمة التسويق والمبيعات للسلع والخدمات.

د- التغذية العكسية: يتم من خلالها قياس مخرجات نظام معلومات التسويق وفق المعايير المحددة، وتركز على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعلياً من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها، بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها، ووجود الانحرافات يستلزم إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة.

3- تطبيقات نظم المعلومات التسويقي : إن نظام المعلومات التسويقية يدعم الأنشطة التسويقية في كل من المستويات. ففي المستوى الاستراتيجي، هذا النظام يتابع توجهات مبيعات السلع والخدمات الجديدة ويراقب أداء المنافسين، وهو يساعد على التنبؤ للمبيعات لفترة خمس سنوات مثلاً. أما في المستوى الإداري، فهو يساعد في تحقيق دراسات السوق وإجراء حملات إعلانية وترقوية ويساعد أيضاً في اتخاذ قرارات فيما يخص أسعار السلع والخدمات، ويقوم بتحليل أداء خطة المبيعات ومردودية العمال. وفي المستوى التشغيلي، يهدف نظام المعلومات التسويقية إلى تحديد الزبائن المحتملين والاتصال بهم، متابعة المبيعات ومعالجة الطلبات وأيضاً دعم الزبون.

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 97-98.

#### 4- النظم الفرعية لنظام معلومات التسويق:

يتكون نظام معلومات التسويق من ثلاثة أنظمة فرعية<sup>1</sup>:

أ-نظام فرعي للمعلومات اللازمة للرقابة: هذا النظام يوفر معلومات مستمرة تساعد على عملية الرقابة ودراسة الانحرافات.

ب-نظام فرعي للمعلومات اللازمة للتخطيط: يوفر معلومات ضرورية لاتخاذ قرارات التخطيط في مجال التسويق.

ج-نظام فرعي للمعلومات اللازمة للبحوث: يوفر معلومات ضرورية لحل مشكلة تسويقية معينة وتفسيرها.

وفي جانب آخر يمكن تقسيم نظام المعلومات التسويقية إلى عدة نظم مثل:

-نظام المحاسبة المالية: هذا النظام يوفر تقارير عن الطلبيات والمبيعات وحجم المخزون وأوراق القبض والنقدية وغير ذلك من البيانات المحاسبية.

-نظام المخابرات التسويقية(النظام غير الرسمي للمعلومات التسويقية): هذا النظام يوفر معلومات عن الأحداث الجارية على عكس نظام المحاسبة المالية الذي يقدم معلومات عن أحداث سابقة، ويعتمد في ذلك على وكلاء البيع، مديرو المبيعات، وكالات الإعلان.

-نظام بحوث التسويق: هو النظام يوفر معلومات عن مشكلة معينة لتفسيرها، وهو يصمم لهذا الغرض.

-نظام إدارة التسويق العلمية: يعتمد هذا النظام على النماذج الإحصائية والرياضية لتفسير الظواهر التسويقية أو إتخاذ قرارات لعلاج مشاكل تسويقية معينة.

<sup>1</sup>عاطف جابر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-228.

## وظيفة البحث والتطوير

إن البحث والتطوير يعتر من الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، لكون هذا النشاط يهدف إلى خلق الإضافة المعرفية وإستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة وخاصة في مجال العمليات، ولا تكاد تخلو منظمة من منظمات الأعمال المعاصرة من وحدة أو إدارة متخصصة بالبحث والتطوير، سبب أن تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب الجديدة في الأعمال صار من السمات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات.

### أولاً: مفهوم البحث والتطوير

هناك عدة تعاريف للبحث والتطوير سنحاول ذكر بعضها فيمايلي:

كل الجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق ( Research and Devlopment ) R & D : يقصد بالبحث والتطوير عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة<sup>2</sup>. من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، وضمن مفهوم البحث والتطوير يمكن التمييز بين مفهومين مختلفين : الأول البحث العلمي ويشمل: البحث الأساسي والبحث التطبيقي، أما الثاني فيضم التطوير، فالبحث الأساسي أو النظري يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي، أما البحث التطبيقي فهو يوجه إلى تحقيق غرض محدد في صناعة أو خدمة معينة، أما التطوير فهو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي يهدف إدخال منتجات جديدة، أو ابتكار طرق جديدة، أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على إستراتيجية المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص28.



## ثانيا: أهداف وخصائص البحث والتطوير

### 1-أهداف البحث والتطوير:

تشتق أهداف البحث والتطوير من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها<sup>1</sup>:

- إكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وابتكار منتجات جديدة؛
- تحسين المنتجات الحالية؛
- إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
- تحسين وتطوير عملية الإنتاج؛
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛
- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المنظمة؛
- التأكد من أن المنتج والعملية الإنتاجية آمنة للعاملين والمستعملين والبيئة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال:
- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة ، وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تحسين خدمة المستهلكين؛
- التقليل من تكاليف التصنيع.

### 2-خصائص أنشطة البحث والتطوير

إن معدل تغير السياق التنافسي يتغير بسرعة نتيجة لمعدل التغير التكنولوجي المتسارع الناتج على زيادة إنتاج المعرفة و سرعة تبادلها .ومنه فإن أنشطة البحث والتطوير داخل الشركات تحمل خصائص خاصة، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### أ-التراكمية:

إن الأنشطة الابتكارية تأخذ الشكل التراكمي في مجال التطوير بمرور الوقت، فما يمكن لشركة ما القيام به في الحاضر أو المستقبل يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بما قامت به في الماضي.

<sup>1</sup>صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، الملتقى الدولي أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 20 جوان 2003.

<sup>2</sup> Vittorio chiesa, R & D strategy and organisation , imperial collage presy , London, 2001 , P 2.

**ب- التخصص:**

نظرا للطبيعة التراكمية للأنشطة الابتكارية، تميل الشركات إلى التركيز على أضيق نطاق من الأنشطة و تخصصات تكنولوجية قليلة.

**ج-التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي:**

نظرا للطبيعة التراكمية والتخصص المتزايد للأنشطة الابتكارية، ظهر تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية وذلك يحفز ولادة جيوب معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محدودة.

**د- عدم اليقين:**

نتيجة إلى تسارع التقدم التكنولوجي، فإن عدم اليقين المتعلق بالأنشطة الابتكارية يزيد، ويكون مقدار ما هو غير معروف والذي على الشركة مواجهته للوصول إلى ابتكار فعال مرتفعا.

**هـ-التكامل التكنولوجي:**

إن التقدم المتسارع للمجموعة الكاملة من التخصصات التكنولوجية يعطي مساحة لأشكال جديدة من الابتكار. فالابتكار التكنولوجي ليس فقط نتيجة إختراقات في حقل واحد معين، وغالبا ما يتحقق ذلك بتجميع أجزاء من المعرفة من مختلف المجالات وإدماجها بطريقة جديدة. وقد ولد هذا النوع من الابتكار في بعض الأحيان تخصصات جديدة تماما مثل تحقيق التكامل بين التقنيات البصرية والإلكترونية.

**ثالثا: أنواع البحث والتطوير**

يمكن التمييز بين أربعة عناصر أساسية تمثل أنواع البحث والتطوير هي كمايلي<sup>1</sup>:

**أ-البحث الأساسي:** وهي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة، فهذه البحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة. أي أنها تهتم بالاكتشافات الغير المعروفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة، منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة، وحب الاستطلاع وخدمة التقدم الانساني.

فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون نية في تطبيقها أو استعمالها استعمال خاص.

<sup>1</sup>أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 305-306.

وتقترن البحوث الأساسية بعنصر عدم التأكد في تحديد النتائج، لأن نتائجها غالبا ما تكون غير واضحة في البداية، كما تتطلب الوقت الطويل بل يصعب أحيانا تحديد المدة الزمنية لإنجاز هذه البحوث.

**ب-البحوث التطبيقية:** وتتمثل هذه البحوث في الأعمال الأصيلة المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحوث الأساسية، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف مدد سلفا. ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

فالبحوث التطبيقية هي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تمول في العادة من الشركات الكبيرة، وتهدف إلى إجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معينة أو تقنية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية.

إن البحوث التطبيقية تسعى للإستفادة من النتائج التي لم يتم التوصل إليها من البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عملية الاختبار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن إستخدامها في تطوير منتج جديد، وتحسين الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية مع التركيز على الأهداف الاقتصادية والتجارية بوجه خاص، فهي تركز على ابتداء التكنولوجيا بالاستفادة من المعرفة العلمية المتوافرة، وهذه البحوث التطبيقية تهتم بها إدارة المنظمة بشكل كبير.

**ج-البحوث التطويرية:** وهي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجيا لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

**د-البحوث المساعدة:** وتسمى هذه البحوث أيضا ببحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة من البحوث سالفة الذكر.

#### رابعا: قياس أنشطة البحث والتطوير

تعهد الكثير من الدول بمسؤولية القيام بالبحوث إلى مراكز البحوث الصناعية بالجامعات، كما أنه قد تقوم بها هيئات خاصة كما هو الحال في الدول الرأسمالية. إن مراكز البحوث تضطلع بمسؤولية متابعة النتائج العملية وتتعهدها بالتطوير بغرض الإفادة منها في المجال الأكاديمي، وتقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل والبحث عن وسائل تطوير الإنتاج وتحسينه، أما

المؤسسات الصغيرة والشركات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظرا لمتطلبات البحوث العلمية وتكاليفها، وتأخذ البحوث والتطوير في المؤسسات أحد الشكلين<sup>1</sup>:

1- البحوث والتطوير داخل المؤسسة؛

2- التعاقد الخارجي على البحوث والتطوير، حيث تستعين المؤسسة بباحثين مستقلين أو هيئات متخصصة أو مؤسسات منافسة، إذ أن التحالف في هذا المجال يجنب المؤسسة الإنفاق الكبير، وذلك بسبب إشراك الحليف في تحمل التكاليف، ومن نتائجه تخفيض المخاطر والإسراع في النتائج وتبادل الخبرات، وهو يعد من أحدث الاتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير نظرا لزيادة حدة المنافسة والتكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الوظيفة. يوجد هذا الشكل بدرجة عالية في مجالات: مؤسسات الأدوية العالمية، بين الجامعات ومراكز الأبحاث و المؤسسات الكبرى، في مجال الأسلحة والسلع الاستراتيجية... الخ.

يلجأ المسيرون إلى قياس نتائج نشاط البحث والتطوير من خلال عدة مقاييس منها:

-مقياس المدخلات: وتشتمل على مقياسين هما:

-نسبة البحث والتطوير على المبيعات : وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات.

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

-مقياس المخرجات: شمل مختلف نتائج نشاط "R&D" المحققة والمتمثلة فيما يلي :

-عدد براءات الاختراع : أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة ونجد 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. إضافة إلى ما سبق فإن الإنتاج الفكري ودرجة إسهامه في الإنتاج العلمي العالمي يعتبر من المؤشرات المعترف بها للقياس على المستوى الكلي وعلى أداء الأمم وتشير إحدى الدراسات إلى ضآلة

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

إسهام الدولة العربية بالمقارنة بالإنتاج الفكري العالمي حيث يسهم عدد منها بنسبة % 1.17 في الإنتاج العالمي بالمقارنة بنسبة % 1.66 للهند وحدها.

### خامسا: تنظيم وظيفة البحث والتطوير

يمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البث والتطوير وهي<sup>1</sup>:

**1-التنظيم الوظيفي:** في هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطور إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، حيث يتحمل مسؤولية العمليات التي من إختصاصها، ويشرف عليها مسؤول، ويتم

التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

**2-التنظيم حسب المشاريع:** ويقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية المحددة له، ويتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها في المنظمة، ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه حسب التقنية المحددة مسبقا.

**3-التنظيم حسب الشبكي أو المصفوفي:** في هذا التنظيم يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب

المشاريع بحيث يتم جمع مختلف عمال البث والتطوير وتوزيعهم على أساس التخصص (المسؤوليات الوظيفية)، ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي، بحيث يشرف على فريق العمل الذي يضمن عمالا يشتغلون بكيفية بكيفية أداء العمل بأوقات جزئية، ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بذلك ومن إيجابيات هذا التنظيم هو الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين، واستغلال المعارف والقدرات.

<sup>1</sup>أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره.

## أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

إن تشابك الظواهر الاقتصادية وتعدد العلاقات بينها دفعت بالاقتصاديين إلى استعمال أدوات التحليل الإحصائي والرياضي، وسيلة ناجعة لعزل العوامل بعضها عن بعض وقياس أثر كل منها في التسبب بحدوث الظاهرة المعنية.

لقد تطورت مهمة التحليل الاقتصادي من مجرد تفسير الظواهر إلى السعي للتأثير في سيرورتها، وتغيير المعطيات الأولية للحصول على نتائج أفضل. وبذلك يكون التحليل الاقتصادي في نهاية المطاف وسيلة بيد متخذي القرارات لاختيار الحل المثل في تحديد سير الظواهر الاقتصادية مستقبلا من أجل رفع معدل النمو وزيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية.

### أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي

إن التحليل الاقتصادي هو الجهد العلمي الذي يقوم به الباحثون في دراستهم للظواهر والعلاقات الاقتصادية، وهو الأداة التي تمكنهم من اختيار صحة النظرية الاقتصادية ومدى قدرتها على تفسير وشرح سلوك الظواهر الاقتصادية كما هي تجري في الواقع. ومن خلال التحليل الاقتصادي يستطيع الباحثون أو الاقتصاديون أن يقرروا قبول النظرية الاقتصادية أو رفضها ومن ثم قبول أو رفض القوانين الاقتصادية التي من شأنها أن تضبط مسار العلاقات الاقتصادية. وبطبيعة الحال فإن التحليل الاقتصادي هو على قدر كبير من هذه الأهمية وهو يجري قواعد ومناهج تنظمه وتضبط مساره<sup>1</sup>.

فالتحليل الاقتصادي في حقيقة الأمر يتكئ على قواعد ومناهج علمية في البحث والتحليل وله أدوات وأساليب علمية في حالة تطور دائم وكلما تقدم التطور العلمي في العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية تتطور المناهج وأدوات التحليل الاقتصادي أيضا.

### ثانياً: أهداف التحليل الاقتصادي

للتحليل الاقتصادي مجموعة من الأهداف تتمثل في<sup>2</sup>:

-نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية

<sup>1</sup> محمد أحمد الأفندي، النظرية الاقتصادية الكلية: السياسة والممارسة، الطبعة السابعة الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2014، ص14.

<sup>2</sup> اسماعيل عيد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية: التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص ص

للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الموارد.

- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفق المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

- المساعدة في رسم السياسة العامة فالتحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح ضح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

### ثالثاً: أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في<sup>1</sup>:

1- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ - التحليل الجزئي: ويسمى أيضاً بالتحليل الودي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.

ب- التحليل التجميعي أو الكلي: وهو التحليل القائم على أساس الاقتصاد الوطني في مجموعه أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو لإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والاستثمار.

2- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ- التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

ب- التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 40-42.

3- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- أ- التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعن دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في إعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.
- ب- التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.
- ج- التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي يأخذ في إعتباره عامل الزمن.

4- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ- التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع، وهذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة.

ب- التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: وهنا يظهر الجدال القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكله اقتصادية معينة.

رابعا: أدوات التحليل الاقتصادي

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة



العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي عموماً على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي<sup>1</sup>:

**1- الأداة الوصفية اللفظية:** لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، حيث تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي<sup>2</sup>.

وأسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة، فهو أكثر قبولاً لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي بنفس الكفاءة ولكن ذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. ولكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة وتعقيداً عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات، وقد يصبح عديم الفائدة تماماً في النماذج الأكثر شمولاً.

ولهذا يمكن القول على أن هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تتطوي عليها النظرية الاقتصادية.

**2- الأداة الرقمية:** وتعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة<sup>3</sup>.

**3- الأداة الهندسية البيانية:** وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى بمنحنى الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية<sup>4</sup>.

ويلاحظ أن التحليل البياني له قوة جذب خاصة في أن يمثّل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية. ويجد الكثير استحساناً للعلاقة بين متغيرين عند عرضها في رسم بياني عنه في صورة

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 45-47.

<sup>2</sup> نعمة الله نجيب ابراهيم، أسس علم الاقتصاد، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الاسكندرية، مصر، ص 34.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 46.

معادلة جبرية، لكن ما يأخذ على التحليل البياني هي عدم قدرته على تصوير الحالات التي تزيد عدد المتغيرات فيها عن ثلاثة<sup>1</sup>.

**4-الأداة الرياضية القياسية:** وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي. وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكل أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي<sup>2</sup>.

ومن ومن مزايا الأسلوب الرياضي، أنه يدعم التحليل بالمنطق والدقة ويمثل من عمل التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المتقدمة والتي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينها تشابكا وتعقيدا<sup>3</sup>.

وهكذا يلاحظ تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الإقتصاد والمهم أن تشير إلى أنه لا يوجد تعارض بين تلك الأدوات بل يوجد تكامل، وتتشرك جميعا في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>نعمة الله نجيب ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup>عبد المطلب عبد الحميد مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup>نعمة الله نجيب ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>4</sup>عبد المطلب عبد الحميد مرجع سبق ذكره، ص 46.

## أنماط نمو المؤسسة

يعتبر نمو المؤسسة ظاهرة اقتصادية متعددة الأبعاد، وقد اهتمت العديد من النظريات بتفسير هذه الظاهرة حيث تعكس هذا الأخيرة مدى نجاح المؤسسة في إنماء طاقاتها الكلية بهدف الاستمرار والبقاء، وحيث يعرف النمو بأنه تحسين في قدرات النظام استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف محددة، فإنه يعتبر امتدادا لعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي وبأنه نتيجة لقراراتها الإستراتيجية، لذلك يظهر النمو بأنه ظاهرة ذات طبيعة إستراتيجية.

### أولاً: تعريف نمو المؤسسة

تطورت تعريف نمو المؤسسة حسب الزمن والظروف الاقتصادية، كغيرها من المفاهيم، وقد أخذنا منها تعريف (Sammur 1996) على أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية الهكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الانتاجية، المالية والشخصية<sup>1</sup>.

أم ستاريك Starbucks فقد عرفه سنة 1965: على أنه ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى رارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الانتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد<sup>2</sup>.

### ثانياً: فرص نمو المؤسسة

هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط لنمو المؤسسة تتمثل فيمايلي<sup>3</sup>:

**1-منتجات جديدة:** إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في

مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية و هذا يكسبها فرصا

<sup>1</sup> محمد كربول، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 45.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 44-45.

<sup>3</sup> الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، داروائل للطباعة والنشر، الأردن، 2011، ص 44-44.

لتحقيق النمو، فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج. و بالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جيدة.

**2- النمو الاقتصادي:** إن نمو المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلا من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة مواتية للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.

**3- تغير أذواق المستهلكين:** فضل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الابداع والابتكار ودراستها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها ونموها.

### ثالثا: مؤشرات نمو المؤسسة

يتم قياس مؤشرات النمو في المؤسسة من خلال المؤشرات التالية<sup>1</sup>:

**1- عدد الأفراد العاملين في المنظمة:** وذلك على وفق التوزيع النسبي لعدددهم في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي وتعد الزيادة الكمية مؤشرا أساسيا للنمو والتطور في المنظمات، بغض النظر عن طبيعة أدائها أو أنشطتها.

**2- المدخلات والمخرجات:** تعتبر كمية المدخلات والمخرجات مقياسا للنمو في المنظمة ويقصد بالمدخلات جميع الموارد التي تستلمها المنظمة من البيئة (الموارد المادية، البشرية، المالية، المعلومات

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 351-352.

الضرورية ذات العلاقة بالعمليات). أما المخرجات فيقصد بها ناتج عمليات المنظمة، والتي غالبا ما تتجسد في شكل سلع أو خدمات.

**3- المؤشرات المالية:** تتضمن هذه المؤشرات الموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافي حيث غالبا ما تعتمد هذه المؤشرات كمعايير لقياس معدل النمو والتطور في المنظمة.

**4- الهيكل التنظيمي:** يعتمد الهيكل التنظيمي أحيانا كمقياس للنمو والتطور في المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل بالاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

#### رابعا: أنواع نمو المؤسسة

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة اتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي:

النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقد.

#### 1- الداخلي النمو (la croissance interne) :

بعد النقاشات التي أثرت حول مفهومي النمو الداخلي والخارجي توصل R.Paturel إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي شكل مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات، حيث عرف النمو الداخلي على أنه: حياة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات<sup>1</sup>.

وعليه فالنمو الداخلي يتعلق بحياة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة لعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة، إذن فالحياة هنا تخص وسائل الإنتاج المنفصلة غير المدمجة وغير المنظمة، كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها (إنتاج المؤسسة لذاتها) أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حياة لوسائل جديدة أو مستعملة (آلات، عقارات، منقولات، استثمارات معنوية... إلخ) تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في النشاط.

<sup>1</sup> تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص 148.

كما أعطى Paturel تعريف يعتبر مرجعيا للنمو الداخلي بأنه حياة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات.

إذا فالنمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعياً للمؤسسة ويفتضي ضمناً الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعية ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجياً عن طريق الاستثمارات المباشرة وخلق القيمة، ويتبع النمو الداخلي خاصة عندما يكون القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يشهد نمو قوي والصراع التنافسي ليس شديداً معناه أن طاقة السوق تسمح لكل مؤسسة حاضرة في القطاع أن تنمو بدون ضرورة أخذ حصص سوقية من منافسين آخرين.

## 2- النمو الخارجي:

أعطى Paturel تعريفاً بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي حيث عرف بأنهم عمليات الحياة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحياة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بإمتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج أو تقديم خدمات وتستحوذ على حصة سوقية<sup>1</sup>.

ومنه فإن الخاصية الرئيسية للنمو الخارجي تتمثل في حياة عوامل إنتاج وهي في حالة الاتباط مع العوامل الأخرى أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسال الإنتاج واليد العاملة والخبرة والمعارف والمعلومات لتنتج في آخر المطاف سلعة أو خدمة موجهة للعملاء.

إن نستنتج مما سبق أن عامل التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في عامل الارتباط في الموارد، فيكون النمو خارجياً إذا كانت الموارد التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخلياً إذا كانت الموارد تتاج إلى ارتباط دالي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة والمتمثل في تكوين المخرجات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 149.

### 3- النمو التعاقدى (La croissance Contractuelle):

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردهما لممارسة أنشطة إنتاجية، أو تجارية، أو خدمية مشتركة<sup>1</sup>.

ومنه نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلي والخارجي والنمو التعاقدى وذلك بالنظر إلى طبيعة الموارد وكيفية تشكيلها أثناء النمو:

-النمو الدالي هو تكوين أو حيازة استثمارات دون أن تكون لها القدرة الآنية على النشاط بسبب عدم اندماجها وتنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية.

-النمو الخارجي هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية، أي قد تم تنظيمها مع الموارد الأخرى وسبق وأن مارست (وتمارس) أنشطة إنتاجية.

-النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردهما لممارسة أنشطة إنتاجية أو تجارية أو خدمية أو خدمية مشتركة.

لكننا إذا أخضعنا النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي فإن هذا النمو قد يكون نموا داخليا وقد يكون نموا خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالي<sup>2</sup>:

-إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لانجاز مشروع أو تدويل النشاط....الخ، يعتبر نموا داخليا لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.

-اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) في حيازة مؤسسة مستقلة تولى السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 149.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 150.

## خامسا: دورة حياة المؤسسة

يوجد خمسة مراحل أساسية لدورة حياة المؤسسة وهي<sup>1</sup>:

### 1 - مرحلة التأسيس والانبثاق:

تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة. حيث تكون المؤسسة في هذه المرحلة في دور الطفولة، ولكنها تمتلك أهداف وطموحات وإبداعاتها متعددة. إن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المؤسسة على مواردها الأساسية.

### 2- مرحلة التجميع:

هذه المرحلة امتداد للمرحلة الإبداعية السابقة، إلا أن المؤسسة هنا تمتلك رسالة واضحة. أما الاتصالات الإدارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان وما يلاحظ على الأفراد العاملين في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص العالين للمؤسسة.

### 3- مرحلة الترسيم والسيطرة:

هنا يكون الهيكل التنظيمي أكثر ثباتا. حيث تضع المؤسسة القواعد والإجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها. كما تميل الإبداعات إلى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة. كما أن متخذي القرار هم الآن أكثر تحفظا في قراراتهم. ولا زالت الإدارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن أحكام سيطرتها على المؤسسة. وفي هذه المرحلة يكون وجود المؤسسة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المؤسسة.

### 4- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتتويج السلع والخدمات التي تقدمها. وتكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة وفرص النمو في البيئة الخارجية، كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة لامركزية في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص56-57.



## 5- مرحلة التدهور:

نتيجة للمنافسة الحادة، وتقلص الأسواق تجد المؤسسة نفسها وقد نقص اقتناء سلعها أو خدماتها. لذلك نجد إدارة المؤسسة تبذل قصارى جهدها البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتفتش في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. ومما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين. كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنفذ المؤسسة من تدهورها المتسارع. ومن بين الأشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الإدارية.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- اسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات التجارية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1998.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان فؤاد، مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة كاملة، الجزائر، 2004.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- علي كساب، تسيير المخزونات: مقارنة مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- محمد سرور الحريري، الادارة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- جاسم ناصر حسين وآخرون، تخطيط والرقابة على المخزون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- صلاح الدين الشينواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الأعمال اللوجستية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2013.
- عبد العزيز بدر النداوي، إدارة المشتريات والمخازن، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2010.
- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة الثانية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- هيثم الزعبي وآخرون، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مخيمر عبد العزيز، إدارة الانتاج والعمليات: مدخل إتخاذ القرارات، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000.
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.

- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، الكويت، 2000.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي-، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011.
- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2013.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي -تكنولوجي-عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.

- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2014.
- محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، دار العبيكان، الرياض، 2008.
- فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأصول والأسس العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- جليل كاظم مدلول العارضي، الادارة المالية المتقدمة، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008.
- خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- محمود الصميدعي وآخرون، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، 2002.
- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- بشير العلاق، علي ربابية، الترويج والإعلان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

- عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، دار ومكتبة الهالل للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
- سمية حداد، التسويق أساسيات ومفاهيم، متبعة للطباعة، براقى، الجزائر، 2002.
- منير نوري، التسويق-مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
- صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائى، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، الملتقى الدولي أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي 20 جوان 2003.
- محمد أحمد الأفندي، النظرية الاقتصادية الكلية: السياسة والممارسة، الطبعة السابعة الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2014.
- اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية: التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- نعمة الله نجيب ابراهيم، أسس علم الاقتصاد، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الاسكندرية، مصر.
- الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2011.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

### ثانيا: الأطروحات

- محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

-بوعبد الله عيسى، الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

ثالثا: المجلات

-عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على إستراتيجية المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

-مفيدة يحيوي، دور نظام المعلومات في حساب الاحتياجات المادية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة ENCAB بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.

المراجع اللغة الأجنبية

-Vittorio chiesa, R & D strategy and organisation , imperial collage presy , London, 2001.

-Philip Kotler and all, Principales of Marketing. Pearson Education, Fouth Euroean Edition England, 2005 .

-Laurence Lehmann Ortega et al, Stratégor , Dunod, Paris, 2013.

-M, Darbelet , économique d'entreprise, édition Foucher, Paris, 1996.

-Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'enteprise, Dunod, Paris , 2000 .

