

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في اقتصاد المؤسسة لطلبة السنة الثانية LMD
جذع مشترك
وفقا للبرنامج الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إعداد:
الدكتورة مرفع أمال

السنة الجامعية: 2022-2023

فهرس المحتويات

| | |
|---------|---|
| 1..... | مقدمة |
| 4..... | الفصل الأول: المؤسسة والبيئة |
| 4..... | تمهيد |
| 4..... | أولا: تعريف البيئة وأهميتها |
| 5..... | ثانيا: مكونات البيئة |
| 10..... | ثالثا: تأثير البيئة في المؤسسة |
| 13..... | رابعا: تأثير المؤسسة في البيئة |
| 14..... | خامسا: حالات البيئة |
| 15..... | سادسا: مواقف المؤسسة تجاه حالات البيئة |
| 15..... | خلاصة الفصل |
| 17..... | الفصل الثاني: تنظيم المؤسسة |
| 17..... | تمهيد |
| 18..... | أولا: المدرسة الكلاسيكية (1900-1930) |
| 23..... | ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية (1880-1949) |
| 30..... | ثالثا: المدرسة الرياضية (1945) |
| 31..... | رابعا: المدرسة النظامية (1960) |
| 32..... | خامسا: نظريات واتجاهات إدارية حديثة |
| 34..... | خلاصة الفصل |
| 35..... | الفصل الثالث: وظائف المؤسسة |
| 35..... | تمهيد |
| 35..... | أولا: وظيفة الإنتاج |
| 47..... | ثانيا: وظيفة التسويق |
| 53..... | ثالثا: وظيفة التموين |
| 63..... | رابعا: وظيفة إدارة الموارد البشرية |
| 72..... | خامسا: الوظيفة المالية |
| 85..... | خلاصة الفصل |
| 86..... | الفصل الرابع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة |
| 86..... | تمهيد |
| 86..... | أولا: تعريف التحليل الاقتصادي |
| 86..... | ثانيا: أنواع التحليل الاقتصادي |
| 88..... | ثالثا: أدوات التحليل الاقتصادي |
| 95..... | خلاصة الفصل |

| | |
|----------|--------------------------------------|
| 96..... | الفصل الخامس: أنماط نمو المؤسسة..... |
| 96..... | تمهيد..... |
| 96..... | أولاً: مفهوم النمو ومبرراته..... |
| 99..... | ثانياً: دورة حياة المؤسسة..... |
| 100..... | ثالثاً: أنماط النمو..... |
| 101..... | رابعاً: إستراتيجيات النمو..... |
| 107..... | خلاصة الفصل..... |
| 108..... | خاتمة..... |
| 109..... | قائمة المراجع..... |
| 110..... | الملاحق..... |

مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي تطورات وتحولات كبيرة ناجمة عن نمو المؤسسات الاقتصادية واستغلالها للفرص التي توفرها بيئتها، والتي تساهم في خلق وزيادة الطلب على سلعها وخدماتها. فالبيئة تؤثر في المؤسسة من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات، وفي الوقت ذاته هناك تأثير للمؤسسة في البيئة من خلال استثمارها للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.

ومن أجل تحقيق هدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية وكذا تعزيز ودعم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، تتشارك جميع وظائفها في ذلك ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المؤسسة إدارة مختصة بها.

ولغرض التحكم في المفاهيم المتعلقة باقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، تناولت هذه المطبوعة بالعرض والتحليل أهم النظريات الكلاسيكية والحديثة التي تناولت إدارة المؤسسة، وكذا أهم وظائفها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى دراسة أدوات تحليل المؤسسة وأنماط نموها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المطبوعة قد تم تصميمها وفقاً للبرنامج الوزاري الجديد المقرر في مقياس اقتصاد المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير. وقد قسمت إلى خمس فصول لتنتهي بملحق يضم عشرة نماذج مقترحة من أسئلة اختبارات منتقاة، تمتحن قدرات الطالب على اكتساب المعارف المتعلقة بهذا المقياس. فالمطبوعة مرجع مهم يتضمن العديد من المفاهيم والمصطلحات سيتم دراستها وتحليلها والتوسع فيها بعمق في سنوات التخصص.

أخيراً، نرجو أن يسهم هذا العمل المتواضع في سد جزء من النقص الموجود بالنسبة للمراجع باللغة العربية المتعلقة باقتصاد المؤسسة الذي تعاني منه المكتبة الجزائرية، وأن ينتفع به الطلبة والمهتمون على المستوى العلمي أو البيداغوجي، والله الموفق.

الفصل الأول: المؤسسة والبيئة

تمهيد:

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه. وتتعامل بعض المؤسسات مع البيئة لتحقيق أهدافها فحسب دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف هذه المؤسسات بأنها مؤسسات متفاعلة. في حين تحاول مؤسسات أخرى منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ويطلق عليها مؤسسات فعالة في تعاملها مع البيئة. وهذه الأخيرة هي الأكثر نجاحاً من المؤسسات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمؤسسة تأخذ شكلاً تبادلياً.

أولاً: تعريف البيئة وأهميتها

تعرف البيئة بأنها: "مجموعة القوى أو المتغيرات التي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والتي تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة"¹.

الملاحظ أن هذا التعريف لا يشمل البيئة الداخلية للمؤسسة فحسب، وإنما هو مرتبط بوضع استراتيجياتها فيما يخص المنافسين وقنوات التوزيع والإعلان... الخ.

كما تم تعريفها بأنها: "الميدان أو المجال الذي على المؤسسة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها"² من خلال هذا التعريف نجد مدى التعقيد الذي يكمن في دراسة وتحليل بيئة المؤسسة، بحكم تأثير عواملها في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار. فالبيئة هي الممون والمزود الرئيسي للموارد المختلفة التي تحرك عمليات المؤسسة ومخرجاتها. تتميز بالتعقيد والاضطراب وزيادة ظروف عدم التأكد، كما تتسم بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها واستقرارها، فهي تتغير بشكل مفاجئ وتفرض تحديات على المؤسسات. وهذا ما يستدعي أن تكون هذه الأخيرة في حالة يقظة مستمرة، فتضع البيئة بالاعتبار وتراقبها عن طريق جمع المعلومات عنها بشكل مستمر ودراستها لاستعمالها في حركتها

1 عثمان حسن عثمان، "المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، دار الهدى، عين مليلة: 2001، ص: 145

2 محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص: 19

الحالية والمستقبلية خاصة في ظل ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث أصبح هدف المؤسسات لاسيما المتعددة الجنسيات والعالمية اكتشاف مصادر جديدة للتفوق والإبداع.

ثانيا: مكونات البيئة

تقسم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية كما يلي:

(1-2) البيئة الخارجية:

تتمثل في كل ما يحيط بالمؤسسة، سواء المحيط العام أو الخاص الأقرب من المؤسسة

(1-1-2) البيئة العامة(الكلية):

تشمل جميع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع لمراقبة الإدارة ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة، كما تؤثر بشكل غير مباشر على القرارات التي تتخذها¹ لهذا يجب متابعتها باستمرار. وتتمثل في جملة من الأنظمة هي:

_ النظام السياسي:

يمثل القوى السياسية التي تحرك القرارات والقوانين والسياسات الحكومية مثل منح الحكومة إعانات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية، كما أن المناخ السياسي السائد أي حالة الاستقرار أو عدم الاستقرار السياسي تؤثر على نشاط المؤسسة.

_ النظام القانوني:

يضم الوحدات الحكومية ذات سلطة التشريع والتشريعات القانونية التي تحدد قواعد النشاط الاقتصادي، والتي قد تكون مصدرا رئيسيا للفرص والتهديدات مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب، الترخيص للمؤسسات والرقابة عليها... الخ. ويشمل النظام أيضا القوانين والمراسيم قيد التحضير على مختلف المستويات (حكومة، برلمان.. الخ) وحتى الاقتراحات والمطالب الصادرة عن الكتل السياسية المؤثرة كالأحزاب ومنظمات أرباب العمل والتنظيمات النقابية.

_ النظام الاقتصادي:

يتمثل في أحوال الاقتصاد وعناصره مثل معدلات التضخم، البطالة، حجم الاستثمار، متوسط الدخل الفردي... الخ. وتؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد هذه السياسة: نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف (سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية) ... الخ. ومن أمثلة تأثير بعض

1 صالح حميمدات، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2017-2018، ص:17

العوامل الاقتصادية على المؤسسة نجد مثلا في ظل الركود الاقتصادي ينخفض الطلب على السلع المعمرة إلى أدنى حد ممكن، مما يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسة وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد.

_ النظام التكنولوجي:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى المخرجات، وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطورات في نقل التكنولوجيا ووسائل الاتصال وأنظمة المعلومات¹. وهو يلعب دورا هاما في مجال المنافسة، فإذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو توسع حصتها السوقية وجب عليها اليقظة ومتابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة ذات مردودية أكبر من طرف أحد منافسيها.

_ النظام الديمغرافي والاجتماعي:

يتعلق بالخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيها مثل تعداد السكان، توزيعهم الجغرافي، أعمارهم، جنسياتهم ومستوى تحضرهم أي الجانب الكمي والنوعي لسوق الشغل.

_ النظام الثقافي:

يشمل القيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية والخصائص الحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيها.

_ النظام الجغرافي:

يقصد به الموقع الجغرافي الذي تتواجد به المؤسسة، والذي يحدد المناخ، نوعية الأراضي، الثروات المعدنية والهياكل القاعدية مثل الطرق، الجسور، المطارات... الخ

2-1-2) البيئة الخاصة (بيئة المنافسة):

تشمل مجموع الأعوان الذين يمتلكون تأثيرا مباشرا إيجابيا أو سلبيا على المؤسسة سواء كانت أطراف فاعلة مثل الزبائن والمنافسون أو مجموعات ضاغطة مثل النقابات². يعتبرون كمراكز قرار، لهم أهداف قد تتفق مع أهداف المؤسسة أو تتناقض معها، وهم:

_ الزبائن:

يجب على المؤسسة معرفة عددهم، رغباتهم، تفضيلاتهم، سلوكهم (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامة التجارية، الحساسية للجودة...) وقدرتهم الشرائية. وعليه فلا بد من إشباع حاجاتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، ومصدرا

1 العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة: 2001، ص: 24

1 غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر: 2008، ص: 48

للتهديد الذي يمكن أن يعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها. ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقنيات مهمة ومسهلة لذلك، من بينها: تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة.

_الموردون:

يعتبر الموردون مصدر جلب لمدخلات المؤسسة من المواد الأولية ولوازم العمل، لهذا يجب عليها تحديد عددهم، مواقعهم، أسعارهم، نوعية منتجاتهم ومدى احترامهم لأجال التسليم ومختلف شروط العقد. ومن مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة طويلة الأمد مع عدد من الموردين لضمان التوريد في كل وقت، لأنه في حالة اعتمادها على مؤرد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شروطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا لها(سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع التموين،....).

_البنوك:

يجب على المؤسسة معرفة عدد المؤسسات المالية الموجودة، أسعار الفائدة المطبقة، تسهيلات القروض المقدمة. فالبنوك مصدر مهم لتمويل المؤسسة واستثماراتها.

_المنافسون:

يندرجون ضمن بيئة التنافس حسب "نموذج بورتر"¹، وهم المنتجون الذين ينتجون نفس السلعة، لذا يجب معرفة عددهم، سلعهم، قوتهم، إستراتيجيتهم. ويجب استغلال ضعفهم باعتباره فرصة متاحة أمام المؤسسة، والعكس صحيح فكلما كان المنافسون يشكلون قوة في السوق، فان هذا يعتبر تهديدا للمؤسسة. مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي فقط بالتعرف على المنافسين الحاليين بل أيضا اكتشاف المنافسين المحتملين أو المستقبليين². كما يندرج ضمن قائمة المنافسين كل المؤسسات المنتجة للسلع البديلة التي تلبي نفس الحاجة الاستهلاكية، فهي تنافس المؤسسة في الأسواق من الأعلى (أسواق البيع بالجملة أو بالتجزئة) والأسواق من الأسفل (أسواق المواد الأولية، أسواق اليد العاملة، أسواق رأس المال).

_النقابات العمالية:

يعدون من جماعات الضغط على المؤسسة، لذا يجب معرفة عددهم وقوتهم واللجوء إلى التفاوض معهم وعدم تجاهل مطالبهم.

_المجتمع المدني:

يجب معرفة عدد الجمعيات ونشاطاتهم مثل جمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة. وهذا يستدعي تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وعدم التعدي على حقوق المستهلك.

1 نموذج ميشال بورتر طريقة لتحليل بيئة التنافس ويشمل خمس قوى: المنافسون الحاليون، تهديد الداخلين الجدد المحتملين، تهديد السلع البديلة،

القوة التفاوضية للموردين والعملاء

2 رقيقة حروش، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة، الجزائر: 2013، ص: 55

السلطات المحلية:

يجب معرفة سياستها الضريبية وآليات الرقابة على الاستيراد والتصدير لأجل احترام التشريعات القانونية المنظمة للعمل.

2-2) البيئة الداخلية:

تتكون من عوامل قوة وعوامل ضعف داخل المؤسسة وتخضع لرقابة الإدارة العليا، ولها تأثير مباشر على أدائها. وتشمل:

الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال، وينبغي اختيار النموذج التنظيمي المناسب لإستراتيجيتها، والاهتمام بعدة جوانب هي:

وضوح المسؤوليات والمهام

التنسيق والتكامل بين الوحدات

إمكانية تفويض السلطات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا

الموارد البشرية:

تمثل أصول المؤسسة، لهذا يجب أن تحظى بتحليل عميق يشمل:

معرفة مدى توافر الهيكل الكافي لأداء الأعمال المطلوبة

معرفة مدى توافر الكفاءات اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة

معايير الاختيار المعتمدة

وجود أو عدم وجود خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية

نظام التعويضات المطبق

وجود نظام فعال لتقييم أداء العمال وتحفيزهم

ثقافة المؤسسة:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار التي يؤمن بها العاملون في المؤسسة وقياداتهم الإدارية مثل روح المبادرة، الاهتمام بالجودة، درجة الولاء والانتماء للمؤسسة... الخ، ولها تأثير كبير على سلوك العاملين وبالتالي على الأداء العام للمؤسسة.

كل هذه العوامل التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

ثالثا: تأثير البيئة في المؤسسة

(1-3) البيئة الخارجية مصدر فرص وتهديدات:

تعكس المعلومات التي يتم جمعها عن متغيرات البيئة الخارجية فرصاً ينبغي للمؤسسة اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها ومحاولة التخلص منها.

_ مفهوم الفرصة:

هي وضع أحسن للمؤسسة ومجال تفوق يحقق ميزة تنافسية لها.

أمثلة عن فرص:

النمو الاقتصادي والانفتاح على العالم، صدور قوانين لصالح المؤسسة، إمكانية الاندماج والتكامل مع مؤسسات أخرى.

_ مفهوم التهديد:

هو ضرر أو مشكلة محتملة للمؤسسة تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية.

أمثلة عن تهديدات:

كثرة شكاوى المستهلكين، احتمال دخول منافسين جدد، الانكماش الاقتصادي، صدور قوانين تفرض التزامات جديدة على المؤسسة.

2-3) البيئة الداخلية نقاط قوة وضعف:

إن المتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة قد تكون جوانب قوة أو تميز أو جوانب ضعف أو قصور.

_ مفهوم نقاط القوة:

هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

أمثلة عن نقاط قوة:

وفرة في الموارد المالية، السمعة الجيدة، ملكية براءة اختراع، اتساع قاعدة العملاء

_ مفهوم نقاط الضعف:

هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر معالجتها لتقليل أثارها السلبية.

أمثلة عن نقاط ضعف:

غياب الرؤى والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، تقادم الآلات والمعدات، ارتفاع التكاليف، الإنفاق على البحوث والتطوير.

3-3) العلاقة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

يوجد ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، فإذا وجدت فرصة سوقية وتريد المؤسسة اقتناصها والاستفادة منها لابد أن تجري فحصاً أو تحليلاً استراتيجياً لبيئتها الداخلية لاكتشاف مواطن القوة وجوانب الضعف. أي أن الفرصة أو التهديد يقاس نسبة إلى نقاط القوة والضعف. وهذا التحليل أو التشخيص الاستراتيجي يدعى باللغة الانجليزية تحليل SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة **Strengths**، نقاط الضعف **Weaknesses**، الفرص **Opportunities**، التهديدات **Threats**.

وحتى تدعم المؤسسة نقاط قوتها وتستغلها في الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، عليها الاعتماد على التسيير الإستراتيجي، ويعرف كما يلي: "هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها ثم تقييمها"¹

أي أن التسيير الاستراتيجي عبارة عن منهجية شاملة تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل، وتضع أهدافها وتصيغ الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف.

رابعا: تأثير المؤسسة في البيئة

تؤثر المؤسسة في المجتمع بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها، ونفرق بين آثار اقتصادية واجتماعية:

1-4 الآثار الاقتصادية:

_ دفع عجلة التعمير:

إن ظهور مؤسسات اقتصادية في الريف أو أماكن معزولة يؤدي إلى تعميرها بإنشاء مجتمعات سكنية حولها ومرافق عامة ومنشآت خدمية وعلمية وإعداد الطرق.

_ التأثير على التكامل الاقتصادي:

تساهم المؤسسات في عملية التكامل الاقتصادي عن طريق تبادل السلع والخدمات، فمثلا تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتجات وسيطة أو نصف مصنعة مكملة بعضها البعض، ويتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة لتصب لدى مؤسسة ما تقوم باستعمالها كمواد أولية لتحصل على منتجها النهائي.

2-4 الآثار الاجتماعية:

_ توفير الشغل:

1 جمال الدين مرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)"، الدار الجامعية، الاسكندرية: 2002، ص: 21

أي امتصاص البطالة من المجتمع المعني، كما أن إفلاسها أو اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة يؤدي إلى زيادة عدد البطالين. وتزداد هذه الحالة تعقيدا في المجتمعات التي تدخل إصلاحات اقتصادية على مؤسساتها سواء إعادة هيكلتها أو خصصتها.¹

_ التأثير على الأجور:

إن قوة المؤسسة ووزنها المالي يؤدي إلى رفع أجورها وزيادة معدل استقطابها للعمالة، مما يؤثر بشكل غير مباشر بزيادة الأجور في المؤسسات الباقية من نفس القطاع.

_ تغيير نمط معيشة السكان:

إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد أو في بلدان معينة يؤدي إلى انفصال العمال الذين يشتغلون بها عن نمط حياتهم السابقة حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم مختلفة من وقت العمل ووقت الراحة وعادات عيش جديدة.

_ التأثير على الاستهلاك:

إن زيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار وهذا يفيد الطبقة العاملة خاصة مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها. كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة.²

خامسا: حالات البيئة

توجد أربع حالات للبيئة هي:

1- بيئة ساكنة:

تتغير بمعدل طفيف أو تغير لا يحدث فوضى مثل تغير طفيف في أسعار المواد الأولية.

2- بيئة انتقالية:

تكون التغيرات نادرة وبمعدل طفيف لكنها تحدث نشاط ثم تعود للسكون مثل الصحافة.

3- بيئة غير ساكنة:

التغيرات لا تفاجئ المؤسسة وتتكيف معها بسرعة مثل التكنولوجيا

4- بيئة مضطربة متقلبة:

التغيرات دائمة تتطلب من المؤسسة اليقظة والتطور والبحث المستمر مثل: منتج دورة حياته قصيرة

سادسا: مواقف المؤسسة تجاه حالات البيئة

1 يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة، الجزائر: 2013، ص: 63

1ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر: 2013، ص: 84

تختلف السياسات التي تعتمدها المؤسسة لمواجهة الحالات السابقة الذكر للبيئة، وهي:

- تجاهل البيئة:

تمارس هذه السياسة في المحيط الساكن أما في الحالات الأخرى فقد تعرّض المؤسسة إلى الزوال مثل التغاضي عن تكنولوجيا حديثة.

- التكيف مع البيئة:

هو موقف اليقظة والمتابعة المستمرة لمستجدات البيئة والاستعداد لأي تغيير من أجل رد الفعل المناسب، وبالتالي تحيّن الفرص في وقتها واجتناب القيود والتهديدات، ويتوقف ذلك على حجم الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تملكها.

-استباق التغيير:

تسعى بعض المؤسسات خاصة الضخمة وذات الإمكانيات الهائلة إلى تحقيق السبق بتغيير بيئتها، كأن تطرح منتج جديد أو طريقة عمل جديدة بتكنولوجيا متطورة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نتضح لنا الأهمية البالغة لتحليل البيئة بشقيها الخارجي والداخلي، فهو أساس اختيار إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. لهذا ينبغي على المؤسسات التأقلم والتكيف مع بيئتها أي خلق نوع من التوازن والانسجام بين المؤسسة والبيئة، ويقاس هذا التكيف بمدى قدرة المؤسسة على توفير الإمكانيات المادية والبشرية لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر التي تواجهها. ومن العوامل المساعدة للمؤسسة على ذلك هو الحصول على المعلومات الكلية عن البيئة، وان كان جمعها ليس سهلا لأن هناك بعض المعلومات يكاد يكون من المستحيل التمكن منها بدقة مثل العادات والقيم.

الفصل الثاني: تنظيم المؤسسة

تمهيد:

يحتل مفهوم التنظيم أهمية كبيرة في المجتمعات الحديثة، حيث أصبح الإنسان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعدد من التنظيمات: المدرسة، الجامعة، المستشفى، الإدارة العامة، المؤسسة وغيرها. من جهة أخرى فإن الإنتاج المستمر من السلع والخدمات ودرجة تقدم المجتمعات يتوقف على كفاءة التنظيمات التي تباشر استغلال الموارد المتاحة.

وتهدف دراسة التنظيم إلى فهم وتفسير السلوك التنظيمي أي فهم سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعلمون بها، وبناء عليه يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبالتالي محاولة التحكم فيه لتحقيق أهداف زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسراً في الأداء.

وهناك عدد متزايد من النظريات كل منها يسعى إلى ملاحظة سير التنظيمات والبحث عن أسباب الظواهر من أجل استخراج قواعد التسيير. وقد اتفق معظم رجال الإدارة على وجود أربعة مراحل لتطور الفكر التنظيمي تجسدت في أربعة مدارس هي:

_ المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

_ مدرسة العلاقات الإنسانية

_ المدرسة الرياضية

_ مدرسة الأنظمة والمدرسة الموقفية

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (1900-1930)

هي تيار فكري ظهر في أوائل القرن العشرين يجمع العديد من المفكرين من مهن وتخصصات مختلفة، لكنهم اتفقوا على مبدأ واحد هو العقلنة أو التنظيم الرشيد للعمل بهدف تعظيم الأرباح وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية. وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نظريات أساسية هي:

1) تنظيم المؤسسة من منظور نظرية الإدارة العلمية لـ **Frederick Taylor** (1856-1915):

يعتبر " فريدريك ونسلو تايلور **Taylor**" من أبرز رواد هذا الاتجاه، وقد اشتغل مهندساً في إحدى الشركات الأمريكية فلاحظ تباطؤ العمال أثناء تأديتهم للعمل داخل الورشات ما يجعلهم يبذرون في الحركة والوقت. وهنا باشر بتصويب الوضع بالبحث عما أسماه "أحسن طريقة لأداء عمل معين" وهي الطريقة المثالية لتحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة¹ تصف بدقة الحركات الضرورية لأداء العمل دون تبذير. وقد حدد "تايلور" مبادئ التنظيم العلمي للعمل" في كتابه " مبادئ التسيير العلمي" الصادر عام 1911 وهذه المبادئ هي:

__ التخصص أو تقسيم العمل أي تحليل العملية الإنتاجية إلى أجزاء دقيقة جداً ما يسمى العمل بالسلسلة
__ الاختيار والتدريب العلميان للعمال
__ وضع نظام رقابة بوليسية على العامل، فالعامل منفذ فقط للتعليمات لا يحق له الاحتجاج والنقاش
__ وضع نظام مغري للحوافز يدعى الأجر بالقطعة، حيث يتقاضى كل عامل أجره بحسب الكمية التي ينتجها.

بالرغم من أن " تايلور" ركز على جانب محدد في المؤسسة، حيث كان مهتماً بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية أي عند المستوى التنفيذي أو التشغيلي، إلا أن الإدارة العلمية مثلت فلسفة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب عليه أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى القرار الأمثل.

2) تنظيم المؤسسة من منظور نظرية التقسيم الإداري لـ **Henri Fayol** (1841-1925):

يعتبر " فايول **Fayol**" أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث خاصة وأن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته كمدير لأحد المؤسسات الصناعية الكبرى بفرنسا. لهذا فقد ركز على الجانب الإداري، حيث قام بتحليل واقتراح وتصنيف نشاطات المؤسسة إلى ستة مجموعات من الوظائف هي:

- __ الوظيفة التقنية (**technique**): (إنتاج، تحويل)
- __ الوظيفة التجارية (**commerciale**): (شراء، بيع)
- __ الوظيفة المحاسبية (**comptable**): (الجرد، إعداد الميزانية)
- __ الوظيفة المالية (**financière**): (البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها)

1 محي الدين الأزهرى، "الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة: 1993، ص: 108

_ الوظيفة الأمنية (sécurité): (حماية الممتلكات والأشخاص)

_ الوظيفة الإدارية (administrative): (التنسيق، التنظيم، إصدار الأوامر، الرقابة)

كما اقترح "فايول" 14 مبدأ للتسيير والتي لازالت ليومنا هذا مرجعية أساسية وهي:

خمس مبادئ أساسية تتمثل في:

_ مبدأ وحدة الأمر: أي أن المرؤوس يتلقى الأوامر من رئيس واحد.

_ مبدأ التدرج الهرمي: يقتضي أن تقوم الإدارة بضممان تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل بتدرج

واضح.

_ مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية: يؤكد هذا المبدأ على منح السلطة بقدر المسؤوليات المنوطة للفرد،

وذلك ضروري لاتخاذ القرارات وانجاز الأعمال. فالسلطة الزائدة عن المسؤولية تؤدي إلى سوء استغلال السلطة لتحقيق مآرب شخصية، والمسؤولية الزائدة عن السلطة تؤدي إلى عدم القدرة على تأدية المهام على أكمل وجه.

_ مبدأ المركزية: أي تمركز القرار والسلطة في أعلى هرمية المؤسسة أي مدير المؤسسة.

_ وحدة التوجيه: أي وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات موحدة الهدف

تسعة مبادئ ثانوية تتمثل في:

_ التخصص وتقسيم العمل: على الإداري أن يقسم العمل بين العاملين بحيث يتخصص كل منهم في عمل

واحد.

_ الانضباط: وهذا من خلال القيام بالمسؤوليات والمهام الموكلة لكل فرد على أكمل وجه، وتطبيق قواعد

المؤسسة وقوانينها.

_ سيادة المصلحة العامة: حيث يجب أن تخضع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.

_ مبدأ تعويض الأفراد: حيث يجب أن يكون الأجر يعادل أو يكافئ الجهد المبذول من قبل الأفراد.

_ مبدأ الترتيب أو النظام: أي تنظيم موارد المؤسسة البشرية والمادية والأعمال لتسهيل عمل المؤسسة.

_ مبدأ العدل: أي الإنصاف في معاملة الأفراد وتحقيق المساواة في توزيع أي مزايا أو مكافآت.

_ استقرار الأفراد: أي الحد من تغيير الأفراد أو نقلهم من قسم إلى آخر.

_ مبدأ المبادرة: هذا بالتشجيع على الإبداع وبت روح المبادرة .

_ روح التعاون: يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود روح الجماعة وفريق العمل وزيادة التنسيق والتعاون

والاتصال فيما بينهم.

3) تنظيم المؤسسة من منظور نظرية البيروقراطية لماكس ويبر Max Weber (1864-1920):

يعتبر الألماني "ماكس ويبر Max weber" رائد النظرية البيروقراطية، من أهم أفكاره اقتراحه لثلاث أشكال للسلطة هي:1.

_ **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد مثل السلطة الوراثية للملك أو القبصر أو الإقطاعي.

_ **السلطة الكاريزماتية(البطولية):** تكون السلطة فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد.

_ **السلطة القانونية:** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية الرشيدة بالكفاءة والدقة في العمل، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان الإنتاج عالياً.

إن نموذج "ويبر" المثالي يصعب تطبيقه في الحياة العملية، لأن الصرامة التي يفرضها تجعل من الصعب الاتصال بين جماعات العمل، إضافة إلى انعدام قنوات الاتصال التي تسمح للمنفذين بإرسال المعلومات التي تتجمع لديهم لأن المسؤوليات والسلطة تتجمع كلها في القمة التي تتولى عملية اتخاذ القرارات، دون أن تتوفر المعلومات اللازمة لذلك.

وقد حدد "ويبر" خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

_ **تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:** أي التحديد الدقيق لمجال اختصاص كل شخص ومسؤولياته بوضوح.

_ **التسلسل الرئاسي:** أي تنظيم المكاتب (الوظائف) في شكل سلم هرمي للسلطة، حيث تكون خطوط السلطة واضحة.

_ **إتباع نظام الجدارة في التعيين:** أي الاختيار العقلاني للأشخاص وفقاً للمؤهلات والكفاءات

_ **وضع نظام إجراءات وقواعد مكتوبة:** أي الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات في وثائق رسمية محفوظة تنظم العمل في المكاتب منعا لأي تعسف قد يلجأ إليه الموظف الإداري.

_ **الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة:** كل إداري يخضع لقوانين وضوابط شديدة تتعلق بسلوكه أثناء العمل، وهذه القواعد والتعليمات ليست شخصية بل تطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

_ **اعتبار الإدارة مهنة:** أي وظيفة أو عمل يحتاج للتأهيل والتدريب

_ **الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.**

1 محمد رفيع الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص: 80

وبصفة عامة يتضح لنا أن النظريات الكلاسيكية الثلاثة لها خصائص عامة مشتركة فيما بينها يمكن إيجازها في الآتي:

_تعتبر النظريات العنصر البشري آلات متحركة، ومن واجب الفرد أن يتأقلم مع العمل أو الوظيفة وينفذ الأعمال بشكل دقيق وفق تعليمات ولوائح وأنظمة مكتوبة.

_تنظر المدرسة الكلاسيكية للمسير بأنه عقلاني رشيد يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد، وهو على دراية تامة بكل المتغيرات المؤثرة في القرار، وهذا يؤكد خاصية التأكد التي يتميز بها النموذج الميكانيكي.

_تصف هذه النظريات الوضع المثالي داخل التنظيم، وهذا ما قلل من قدرتها على تفسير واقعي له.

_تنظر المدرسة للمؤسسة على أنها هيكلًا تنظيميًا رسميًا من العلاقات بين العاملين فيما بينهم يمارس فيه عمليات الاتصال الرسمية، السلطة، التنسيق والرقابة أي مكان للعمل والعلاقات فقط، وليست شكل كيان اجتماعي تسوده روابط وعلاقات اجتماعية غير رسمية إلى جانب العلاقات الرسمية
_تعتبر هذه النظريات أن التنظيم نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة به ولا يؤثر فيها.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية(1930-1949)

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لتعسف المدرسة الكلاسيكية التي أسفر بحثها المتواصل حول تحسين الإنتاجية عن سلوكيات معاكسة تماماً للأهداف التي وضعتها. تمثلت هذه السلوكيات في ارتفاع نسبة التغيب وحوادث العمل والتسرب من العمل، فضيق التخصصات جعل الفرد مثل الآلة يكرر العمل دون فهم مغزاه وأدى إلى الحط من قيمته كإنسان وتسبب في عدم مبالاته نتيجة لشعوره بالضيق والملل والعزلة وكذلك صعوبة التعاون والتنسيق بين العمال.

كما أن افتراض النظرية الكلاسيكية أن المدير أو الرئيس الإداري داخل المؤسسة لديه المعلومات الكافية التي تؤهله لتحديد البدائل المتاحة واختيار أفضلها، هو افتراض غير واقعي لأن القدرات والمهارات الشخصية محدودة وحتى توفير المعلومات بالشكل الكافي لدى الأفراد أمر مشكوك فيه، خاصة في ظل التغير المستمر للبيئة.

هذه الأخيرة أغفلتها النظريات الكلاسيكية كذلك واعتبرت المؤسسة نظاماً مغلقاً، في حين الاتجاه الحديث يقر بالإجماع أن التنظيم نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها.

لكل هذه الأسباب، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتتحول النظرة للتنظيمات من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية. وأهم منظري هذه المدرسة هم: "التون مايو"، "ماك غريغور"، "ماسلو" و"هرزبرغ".

1) دراسة سلوك الجماعة غير الرسمية لجورج التون مايو:

يعتبر الأمريكي "التون مايو" "Elton Mayo" مؤسس تيار العلاقات الإنسانية، وضع إسهاماته انطلاقاً من دراسات قام بها في جامعة بنسلفانيا بفيلا ديلفيا ومصانع "الهاوثورن" التابعة لمؤسسة "ويسترن الكتريك" بشيكاغو. وتتمثل هذه التجارب في دراسة تغيرات شروط العمل المادية وهي الإضاءة وأوقات الراحة على إنتاجية العمال، وقد لاحظ أن الإنتاجية ارتفعت بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها أي في حالة تحسين الظروف وعدم تحسينها. وبعد ستة سنوات استنتج "مايو" وزملاءه أن ارتفاع الإنتاجية لا ينتج فقط عن تغيير الظروف المادية والاجتماعية، وإنما يعود إلى شعورهم بالرضا لسببين أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأفراد، وثانياً أنه تكونت بينهم علاقات اجتماعية متماسكة في إطار غير رسمي كان لها بالغ الأثر¹. وقد أطلق على هذا الأثر تسمية "أثر الهاوثورن". ومن أهم الأفكار المستخلصة من تجارب "الهاوثورن" ما يلي:

_ الإنسان كيان اجتماعي ونفسي وليس كياناً اقتصادياً صرفاً، يحركه الحافز المادي فقط أي أن النواحي النفسية تزيد في تأثيرها عن النواحي المادية.

_ الإنسان عضو في جماعة غير رسمية تعمل في ظل ظروف واحدة وتشعر بمشاعر واحدة فتؤثر على سلوكياته واتجاهاته.

_ ضرورة تطوير اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.

_ الأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات نمط فعال في قيادة الأفراد.

وفيما يلي جدول مقارنة بين نظرية العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية في ميدان وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، كما يلي:

1 حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: 2003، ص: 26

الجدول رقم(01): وسائل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة حسب نظريتي العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية

| عناصر المقارنة | العلاقات الإنسانية | الإدارة العلمية |
|-------------------|------------------------------|--------------------------|
| الحاجات | إشباع الحاجات الإنسانية | إشباع الحاجات الاقتصادية |
| مجال التركيز | البعد الاجتماعي | البعد الفيزيولوجي |
| الروح المعنوية | الحوافز المعنوية | الأجور والمكافآت |
| إستراتيجية التخصص | التخصص لا يكون مطلقا كجماعات | التخصص العمودي والأفقي |
| الإنتاجية | مرتبطة بإنتاجية الجماعة | إنتاجية الفرد |
| سلوك الفرد | كجماعات | كفرد منعزل |

المصدر: عبد الوهاب سويبي، " المنظمة المتغيرات- الأبعاد-التصميم"، دار النجاح للكتاب، 2009، ص:35

(2) دراسة سلوك الفرد لدوجلاس ماكريجور (نظرية X و Y):

"ماكريجور" من علماء النفس الاجتماعي، أجرى العديد من البحوث حول الدافعية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة. وقد فرّق بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل هما نظرية x ونظرية y¹.
نظرية x :

¹ KHELASSI Reda, " Précision du Management", Edition Houma, Alger, p:37

تفترض النظرية أن هناك أفراد يكرهون العمل، لهم أهداف شخصية تتعارض مع أهداف المؤسسة، يقاومون التغيير وليس لهم طموحات يرفضون المبادرة وتحمل المسؤولية.

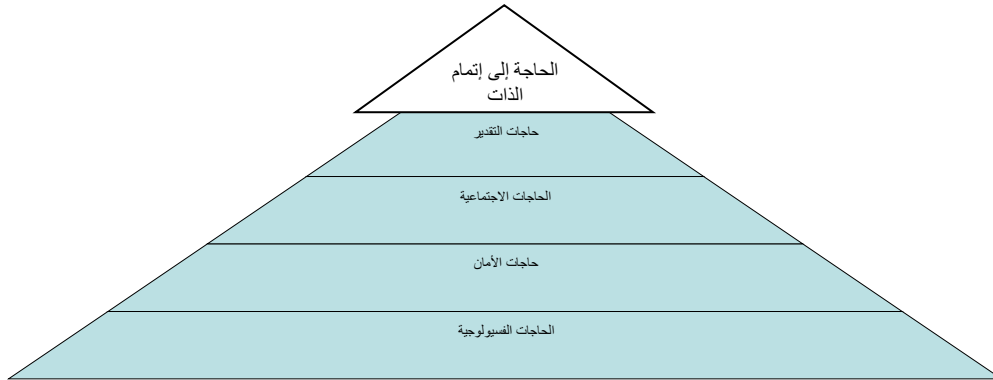
نظرية y: هناك أفراد لهم إقبال على العمل والاجتهاد، لهم طموحات ويتصفون بالحيوية ولا يرفضون المسؤولية إذا أعطيت لهم. وهم قادرون على الإبداع وممارسة الرقابة الذاتية.

وبذلك تقوم فلسفة "ماكريجور" الإدارية على وضع تنظيم تسلسلي صارم لتسيير العامل x ومراقبته وإرغامه على تحقيق أهداف المؤسسة. أي أن نظرية x تتطابق مع الاتجاه الثايلوري حيث أن الرقابة يجب أن تمارس على العمال أنفسهم للتأكد من أن العمل سينجز على ما يرام. أما نظرية y فهي أساس الإدارة بالأهداف أين الرقابة يجب أن تمارس على النتائج والأعمال. وهذه النظرية التفاؤلية أثبتت جدواها نظرا لاستمرار القبول بها وتطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة، وكانت بالفعل السبابة في إرساء مفاهيم جديدة منها مشاركة الأفراد.

(3) دراسة الحاجات لابراهيم ماسلو:

أظهر "ابراهيم ماسلو" وهو عالم نفس أمريكي أن سلوك كل شخص يقوده مستوى حاجاته غير المشبعة، أي أن تحفيز الأفراد يعتمد على استخدام التدرج الحاجات. وقد رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي تبعا لأهميتها حسب الشكل الموالي، يبدأ من أهم الحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية (الوظائفية) كالحاجة إلى المأكل والشراب والملبس، ثم حاجات الأمان كالمأوى والضمان الاجتماعي والتقاعد فالحاجات الاجتماعية مثل تكوين الصداقات، ثم حاجات الاحترام والتقدير مثل التسمية والترقية وأخيرا حاجات تحقيق الذات أو الإتمام.

الشكل رقم(1): سلم ماسلو للحاجات



Source:Philippe Raimbourg, « Marketing », 2^{eme} édition, paris, 2006, p 54

فالفرد حسب "ماسلو" لا يتطلع لإشباع مستوى معين من الحاجات إلا إذا تم تلبية المستوى الذي قبله في التسلسل الهرمي. لهذا لا بد من التركيز على الحاجات غير المشبعة لأنها هي التي تحرك السلوك. وعليه فإنه إذا ما فرضت الإدارة رقابة على الأفراد وحاولت توجيه جهودهم بما يتعارض مع حاجاتهم المسيطرة على تفكيرهم فإن النتيجة أن يصبح الفرد العامل مقاوما لها وغير متعاون معها.

4) نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ:

مواصلة لأعمال "ماسلو، قام " فريدريك هرزبرغ" بدراسة ميدانية شملت مهندسين ومحاسبين في شركات متعددة لمحاولة البحث عن كيفية جعل الفرد يؤدي عمله بنوع من الشغف والانشراح. حيث توصل إلى التفريق بين نوعين من العوامل التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد في العمل وهي:

-عوامل الوسط (العوامل الوقائية):

تتعلق بالجو العام للعمل مثل : الأجر، وقت العمل، ظروف العمل، الصحة والأمن، العلاقات مع زملاء...الخ. وحسب "هرزبرغ" في حالة عدم توفر هذه العوامل في المؤسسة فإنها تسبب عدم رضا العامل ولكن توافرها كذلك لا يحقق الرضا.

-عوامل دافعة (عوامل التحفيز):

هي مصدر الرضا والدافعية لأداء العمل، وتتخلص في ستة عوامل هي:

__ إتمام الفرد لمهمته بمعنى تحقيق شخصيته

__ التقدير للمهمة المنجزة وبالتالي الاعتراف بقدراته

__ محتوى المهام في حد ذاتها والتي تسمح للفرد بإظهار كل طاقته

__ المبادرة والمسؤولية في تأدية المهام

__ إمكانية التطور للحصول على معارف جديدة تسمح له بتطوير قدراته

__ إمكانية الترقية

أخيرا يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية أدخلت إلى التحليل سلوك الإنسان كمتغير أدمج ضمن أولويات التسيير، لكنها تفادت مشاكل السلطة فلم تعط أهمية للنظام الهرمي الرسمي في المؤسسة وطريقة التحكم والرقابة على العامل البشري. لهذا تبقى استنتاجها نسبية لاسيما وأنها منفصلة عن ظروف المحيط وتتجاهل تأثيراته على المؤسسة، فارتفاع مستوى المنافسة يتطلب سرعة في اتخاذ القرارات استجابة لمتطلبات السوق التي يستحيل تلبيتها بسبب الأساليب التشاركية والتحوارية كالاتجاهات. كما أن هذه المدرسة اتجهت إلى إنشاء نظام أبوي يأخذ بعين الاعتبار ظروف الفرد العائلية والاجتماعية وحتى الفكرية مؤديا إلى نزع القدرة والإرادة من الفرد. بالإضافة إلى أن فرضيات المدرسة عن العنصر البشري لا تتسم بطابع الواقعية، حيث صورت الأفراد داخل التنظيم متعاونين من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة، ولكن في الحقيقة هذا الافتراض قد يكون صحيحا في بعض الأحيان وليس دائما، لأن تعارض المصالح بين الأفراد قد يحيل دون ذلك.

ثالثا: المدرسة الرياضية أو الكمية (1945)

سمح تطور المؤسسات إلى إدخال مجموعة من الأساليب التقنية الكمية من طرف رواد هذه المدرسة، وهم علماء بريطانيون على رأسهم "MORGENSTERN" سعوا للتحكم أكثر في الإدارة ومراقبة نشاط المؤسسة.

فقد قاموا بإسقاط الأساليب المستخدمة في العمليات العسكرية لتتناسب مع العملية الإدارية، وهي أساليب أو نماذج كمية رياضية وإحصائية تحل المشكلات الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها، إلا أن الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعلها تفتقد إلى الشمولية وهو ما دفع المفكرين إلى الاهتمام بالعناصر الأخرى زيادة عن الجانب الكمي في التسيير، ومن ضمن هذه النماذج:¹

_ **نموذج البرمجة الخطية:** يستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزعم إنتاجها والتي تحقق أعلى الأرباح وبأقل تكلفة.

_ **نموذج النقل:** يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل تقل معها التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

_ **نموذج شبكة بيرث (PERT):** يستخدم في تخطيط العملية الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة لها.

_ **نموذج نظرية المباريات (الألعاب):** يستخدم في التفاوض مع العملاء والموردين بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب إتباعها والتي تحقق مكاسب مرضية للمؤسسة.

اهتمت هذه المدرسة بالجانب العلمي وأهملت الجانب الإنساني، فالمشكلات الإنسانية لا يمكن قياسها كميًا، أي لا يمكن ترجمتها إلى معادلات رياضية. وبالتالي فإن أفكار هذا المدخل تصلح فقط للمشكلات الإدارية الكمية مثل مشكلات النقل، الرقابة على المخزون، المشكلات التسويقية... الخ

رابعاً: المدرسة النظامية (1960)

تهتم المدرسة النظامية بدراسة وتحليل الأنظمة جد المعقدة والتي لا يمكن معالجتها بطرق فعالة بالاعتماد على الحلول العلمية الكلاسيكية، فالنظامية جاءت بهدف فهم هذه الأنظمة أين تطرح مشاكل الترابط، الانسجام التنظيم، والهيكلية... الخ ومن أهم نظريات الإدارة المعاصرة في هذا المجال:

1) نظرية النظم:

تعد نظرية النظم من أهم نظريات الإدارة المعاصرة، مؤسسها العالم البيولوجي **Von Bertalanffy**، إذ تعتبر المؤسسة نظاماً اجتماعياً متكاملًا مفتوحاً تتكون من مجموعة من العناصر الفرعية تمثل وظائف المؤسسة وهي بدورها أنظمة فرعية، تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. وتتفاعل هذه العناصر بدورها مع المحيط عن طريق البحث عن مدخلات من البيئة تضمن مخرجات من السلع والخدمات في مستوى تطلعات الزبائن. فحسب هذه النظرية لا يمكن التعامل مع المشكلة الإدارية كجزء منفصل، وإنما أخذ جميع عناصر النظام ككل متكامل، وهذا يعني أن كل مدير لا يعمل منعزلاً عن المدراء الآخرين في

1 غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 32

المؤسسة. وإن تماسك هذه الأجزاء وتكاملها يقوي النظام الكلي، والحالة المعاكسة لذلك تجعل ذلك النظام معرضاً للانحيار.

وخالصة القول أن نظرية النظم تتميز بكونها توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المؤسسة بشكل متكامل بدلاً من التركيز على بعض أجزائها. كما توضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو التحتية وتعنى بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

ومن مآخذ هذه النظرية هو أنها أولت أهمية كبيرة بترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المؤسسة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

(2) النظرية الموقفية (الظرفية):

يعتبر المدخل الموقفية المحاولة الثانية (بعد نظرية النظم) لتكامل المداخل المختلفة للفكر الإداري. ومن بين منظري هذه المدرسة "فريدريك فيدلر" الذي قدم أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في القيادة الإدارية، فوفق هذه النظرية لا توجد مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، أي أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة بها. بمعنى آخر أنه لا وجود للحلول السحرية لتطبيق على كل المشاكل والتحديات والمواقف التي تواجه الإدارات في كل مكان وزمان، فقرار معين قد يطبق بنجاح في موقف معين وقد لا يجد طريقه للتطبيق والنجاح في موقف آخر. أي أن مهمة المديرين هي إيجاد أي الأساليب أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة في موقف معين.

خامساً: نظريات واتجاهات إدارية حديثة

(1) نظرية Z اليابانية:

يعود الفضل في ظهور هذا النوع من الإدارة إلى عالم الإدارة الأمريكي من أصل ياباني "وليام أوتشي" **William Ouchi** حيث لاحظ أن إنتاجية المؤسسات اليابانية قد حققت أرقاماً قياسية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية، وتعود هذه الزيادة إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك المؤسسات واعتماد أسلوب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات حيث يعمل العاملون معاً في جو يسوده التعاون والاحترام. ومن أجل معالجة مشكلة تدني الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات اليابانية التي تعمل خارج حدود اليابان، وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، قام أوتشي بوضع نظرية (Z) في الإدارة عام 1981، والتي تتلخص خصائصها في هذا الجدول المقارن بين النموذجين:

الجدول رقم (02): المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

| النموذج الأمريكي | النموذج الياباني | الخصائص / النموذج |
|------------------|------------------|-------------------|
| قصير الأجل | مدى الحياة | التوظيف |
| سريعة | بطيئة | التقويم والترقية |

| المسار المهني | عدم التخصص | التخصص |
|-----------------|-------------|--------------|
| الرقابة | ضمنية | علنية وصريحة |
| اتخاذ القرار | بصفة جماعية | بصفة فردية |
| المسؤولية | جماعية | فردية |
| الاهتمام بالفرد | شامل | جزئي |

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 81

2) الإدارة بالأهداف: في عام 1954 نشر بيتر دركر (Peter Drucker) كتابه الشهير (الأداء الإداري) حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف وصورها بأنها فلسفة إدارية متكاملة تنظم العملية الإدارية¹، وتتمثل خصائصها فيما يلي:

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الفعالة والايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف بما يحقق الإدارة الذاتية.

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس التعاون والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف.

- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.

وتتمثل مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف في:

_ مرحلة وضع الأهداف بمشاركة الرئيس والمرؤوس

_ وضع الخطة أي برنامج عمل لتحقيق الأهداف

_ التنفيذ والمتابعة لاكتشاف الأخطاء

_ قياس الإنجاز أي قياس مدى تحقق الأهداف عن التغذية الراجعة المستمرة

خلاصة الفصل:

إن وجود الاختلافات والتناقضات بين مدارس الفكر التنظيمي يعود إلى الأسباب التالية:

_ اختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي أنتجت هذه الاتجاهات الفكرية

_ اختلاف الأصول والخبرات العلمية لأصحاب تلك النظريات، فالمهندس يرى التنظيم على أنه آلة للإنتاج

والبشر هم أجزاء صغيرة في تلك الآلة. بينما رجل علم النفس أو علم الاجتماع يدرك التنظيم باعتباره خلية إنسانية أو اجتماعية، وعالم الرياضيات ينظر إلى التنظيم كعلاقات رياضية وإحصائية.

_ اختلاف طرق البحث وأساليب تجميع المعلومات، فبعض النظريات اعتمد أصحابها على أسلوب الملاحظة

الشخصية والتجربة الذاتية. والبعض الآخر اعتمد على التجارب والدراسات الميدانية.

1 يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 266

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق: أي من هذه النظريات ينبغي الاعتماد عليها لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجية أفرادها؟

وكما رأينا في العرض السابق لهذه المدارس، فإن لكل مدرسة إسهاماتها وحدودها التي تقف عندها ولا يوجد مدخل معين يعتمد عليه بصورة شاملة لحل مشاكل التسيير. وبالتالي فإن المدخل السليم هو استخدام كل هذه النظريات للوصول إلى الفعالية المطلوبة، أي تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين هذه النظريات المختلفة بحيث نخرج في النهاية بهيكل نظري يصلح أساسا لتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به والتحكم فيه.

الفصل الثالث: وظائف المؤسسة

تمهيد:

تتكون المؤسسة الاقتصادية من أنظمة تحتية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض تمثل وظائف المؤسسة منها وظائف أساسية مسؤولة عن المخرجات النهائية وهي وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، ووظائف ثلاثة مساعدة مسؤولة عن جلب المدخلات أو الموارد الضرورية للإنتاج وهي وظيفة التموين، التمويل، إدارة الموارد البشرية. وتتباين هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى وهذا نظرا لاختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

أولا: وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية، فلاحية أو خدمية حيث تضمن المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة من أجل الحصول على سلع وخدمات ذات قيمة وقادرة على التنافس في السوق. وقد حظيت وظيفة الإنتاج باهتمام كبير في السنوات الأخيرة نظرا لأن جميع المؤسسات حول العالم تسعى إلى زيادة قدرتها التنافسية، من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وبالمواصفات التي يرغبها الزبون.

(1) تعريف الإنتاج:

الإنتاج هو النشاط الجوهري في المؤسسة الاقتصادية، ويقصد بالإنتاج: "عملية تحويل مدخلات إلى مخرجات، أي تحويل عوامل الإنتاج التي تشتري من قبل المؤسسة إلى منتجات تقوم المؤسسة ببيعها"¹. كما يعرف بأنه: "أي نشاط يؤدي إلى خلق منفعة جديدة أو زيادة لمنفعة قائمة، وهو في ذلك خلق لمنافع الموارد من أجل إشباع الحاجات الإنسانية وليس خلقا لهذه الموارد في حد ذاتها، والإنتاج في هذا الإطار

[اضياء مجيد الموسوي، "النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2007، ص: 145]

يعمل على تحقيق عدد من المنافع الاقتصادية هي المنفعة الشكلية والمنفعة المكانية ومنفعة الملكية والمنفعة الاجتماعية¹

فالإنتاج نظام يتألف من العناصر التالية:

المدخلات: تتمثل في عوامل الإنتاج أو الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات.

عمليات التحويل: تشير إلى المعالجات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات أي منتجات في شكل سلع أو خدمات. وتعد عمليات المعالجة أو التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة، وتنقسم المنفعة إلى **منفعة تغيير الشكل** وتعني تغيير المدخلات من شكل لآخر كتحويل الخشب إلى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات. و**منفعة المكان** وهي نقل المدخلات من مكان لآخر فتزيد قيمتها ويحقق منفعة المكان، فمثلا نقل الصخور من المقالع إلى ورشات البناء، إضافة إلى **منفعة زمانية** وهي تخزين المدخلات إلى فترة أخرى يزيد من قيمتها، شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم، فمثلا إنتاج المدافئ النفطية وبيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لو بيعت في فصل الصيف، وأخيرا **منفعة الفحص** أي فحص المدخلات، ونقصد بذلك أن فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها فمثلا إذا اشترت إحدى الشركات مساحات من الأراضي، وظهر بعد الفحص والتنقيب وجود مادة نفطية في باطن الأرض فإن قيمتها ستزداد بدون شك أي تحققت منفعة نتيجة الفحص.

المخرجات: هي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع الإنتاجية أو الاستهلاكية والخدمات غير الملموسة مثل الخدمات التي تقدمها البنوك وشركات الاتصالات والتأمين.

التغذية العكسية: هي المعلومات المرتدة عن المدخلات، عمليات التحويل والمخرجات.

ويتم الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية، فالمؤسسة الصناعية تستخدم المواد الأولية والآلات والمعدات والعمال والطاقة وتحولها إلى منتجات قابلة للاستهلاك. أما المؤسسة الفلاحية سواء كانت زراعية أو تربية مواشي، تقوم بمزج عوامل الإنتاج مثل الأسمدة والبذور والمياه والمواد الكيميائية والأدوات والأجهزة فتحصل على منتج جديد أكثر قيمة استعمالية وأكبر قيمة سوقية.

(2) تعريف إدارة الإنتاج والعمليات:

هي الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق بما يتطابق مع المواصفات المحددة، وتمارس هذه الإدارة مختلف الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة التي تتعلق بعملية الإنتاج والتي تهدف إلى توفير منتج بالمواصفات المطلوبة وبالكميات المطلوبة وفي الزمن المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.

1 عبد المطلب عبد الحميد، "السياسات الاقتصادية تحليل جزئي وكلي"، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة: 1998، ص: 113

وبعد أن كانت تسمية "إدارة الإنتاج" محصورة على المؤسسات الصناعية، فقد امتدت لتشمل مؤسسات إنتاج السلع والخدمات على حد سواء لهذا يطلق على إدارة الإنتاج الآن تسمية "إدارة الإنتاج والعمليات". والعمليات تخص النشاطات اللازمة لعملية التحويل مثل تصميم المنتجات، الصيانة والنقل والتوزيع وتدريب العاملين. فمثلا شركة النقل البري تقدم خدمة النقل البري للمسافرين وجزء آخر من نشاطاتها يساعد في هذه العملية التحويل مثل صيانة الحافلات والاحتفاظ بمخزون الأدوات الاحتياطية للحافلات، وصيانة محطات الانتظار، وتدريب العاملين.

وتعرف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها: "إدارة الأنشطة والعمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات والرقابة عليها"¹.

كما أن إدارة الإنتاج والعمليات هي: "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية"².

نستنتج من هذه التعاريف أن إدارة الإنتاج والعمليات هي تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على تنفيذ العمليات الإنتاجية بحيث يتحقق هدف الإنتاج طبقا للمواصفات المطلوبة، وبالكمية المستهدفة، والتوقيت الزمني المستهدف، وبالحد الأدنى من التكلفة.

وتتضمن إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات الصناعية عادة ثلاث دوائر:

- دائرة الإنتاج: مكلفة بعملية الإنتاج: التصميم، التصنيع، التركيب، التجهيز والتشغيل.

- دائرة مراقبة النوعية: تهتم بجودة المنتجات وفحص النوعية.

- دائرة الصيانة: تعنى بالصيانة الوقائية (إجراء الكشوفات والمعاينات تفاديا لوقوع العطل والتلف) وصيانة

إصلاحية (إصلاح الأضرار بعد حدوثها واستبدال الأجزاء بعد تلفها)

وعلى مستوى هذه الدوائر أو الأقسام تمارس الوظائف الفنية التالية:

- التنبؤ بالطلب على المنتجات النهائية أي تقدير حاجة السوق من سلعة ما في فترة مقبلة ومن ثمة تخطيط الطاقة أو القدرة الإنتاجية السنوية.

- اختيار موقع المصنع، تصميم العملية الإنتاجية، اختيار التكنولوجيا الملائمة وتصميم العمل.

- تخطيط المنتجات والعمليات أي تصميم المنتج والعمليات ووضع برامج زمنية للتشغيل

- الترتيب الداخلي للمصنع أي ترتيب وتنظيم العمال والمعدات والتجهيزات

- الرقابة وهي التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم حسب الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات التصحيح في وقت الحاجة إليها

- مراقبة جودة المنتجات للتأكد من أن الإنتاج يتم حسب المواصفات المقررة للمنتجات

(1) عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، بغداد، ص: 14

(2) محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 214

- تحديث نظام الإنتاج بما يتماشى مع التغييرات المختلفة في الظروف المحيطة بالأداء سواء داخل أو خارج المؤسسة.

- إدارة سلسلة التوريد وهو عبارة عن نظام مكون من الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء وتتدفق المعلومات في كل الاتجاهات

(3) التطور التاريخي لإدارة الإنتاج والعمليات:

في العصر البدائي كانت الأسرة تسعى لإشباع حاجاتها ورغباتها بمجهودها الخاص عن طريق ممارسة كل أفرادها لنشاطات تقليدية كالصيد والزراعة والرعي وممارسة بعض الحرف بأدوات جد بسيطة، وبتقدم المدينة تعددت الحاجات الإنسانية أصبح التخصص ضرورياً، فتخصصت بعض الأسر في الزراعة وأخرى في الصيد... الخ ليحصل فيما بعد تبادل للمنتجات ما أطلق عليه تسمية المقايضة.

ونتيجة للثورة الصناعية في أواسط القرن 18م ظهرت عدة اختراعات أدخلت الميكنة إلى المصانع اليدوية أو المانيفاكتورة لتتحول إلى مصانع آلية أو الفبركة، وبسرعة خاطفة تطورت المصانع لتصبح نظاماً معقدة تتضمن نشاطات متعددة وتتطلب طرق مختلفة لإدارتها.

ومع تزايد السكان والرغبة في تحسين سبل العيش، زادت المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين بالنشاط الاقتصادي في كل دولة لإشباع حاجات الأفراد المتنامية في ظل محدودية الإمكانيات والموارد (المشكلة الاقتصادية)، مما يستدعي استعمالها في إنتاج السلع والخدمات بأحسن الوسائل وبأكثرها تقدماً حتى يمكن إنتاج المطلوب من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة.

وأول من لفت الأنظار إلى أهمية الدور الذي يقوم به الإنتاج في اقتصاديات الشعوب هو آدم سميث حيث عالج الموضوع بطريقة منظمة ومتعمقة في كتابه (**Wealth of Nation** ثروة الأمم) الذي كتبه سنة 1776، وقد اهتم في كتابه بإيضاح أهمية الاعتماد على التخصص وتقسيم العمل كوسيلة لزيادة المخرجات. وقد ساهم كثيرون بعد آدم سميث في وضع أسس جديدة لعلم إدارة الإنتاج وهم:

_ العالم الانجليزي شارل باباج **Charles Babbage**، حيث قام في عام 1832 بإدخال الأساليب العلمية في الإدارة والإنتاج ودفع الأجور حسب خبرة العاملين لتحفيزهم¹.

_ في عام 1881 نشر "فريدريك تايلور" أفكاره عن الإدارة العلمية في كتابه "أصول الإدارة العلمية"، حيث قام بدراسة العمل وفق أسس الوقت والحركة والاختيار العلمي للعاملين بغية التوصل لأفضل الطرق العلمية في العمل، وكذلك مبدأ تقسيم العمل بين الإدارة والأفراد.

وقد طورت أفكار "تايلور" من قبل علماء معاصرين له مثل "هنري جانت" الذي طوّر مخططاً عرف باسمه "مخطط جانت" يستخدم في جدولة الأعمال وذلك عام 1914، وكذا الزوجان "جلبرت" ودراستهما

(1) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، "إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية"، دار اليازوري العلمية، عمان: 2008، ص:

حول الحركة والزمن ومشاركتها سويًا في اختراع ساعة دقيقة لضبط الوقت المستغرق في أداء كل مهمة وكذا ابتكار خريطة سير العمل لاستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل واكتشاف الانحرافات المحتملة.

_ في عام 1917 قام "هاريس" بتطوير نموذج الكمية الاقتصادية للطلب بهدف التخطيط والسيطرة على المخزون وعرفت بقاعدة **EOQ**

_ في عام 1931 تمكن "والتر شوهارت" من استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة

_ في سنة 1933 انشغل "التون مايو" بسلسلة من الدراسات أجراها في شركة **Western Electric** للوقوف على تأثير بعض ظروف العمل المادية والاجتماعية على أداء العمال، وقد أكد على أهمية العامل في الإنتاج.

_ أثناء الحرب العالمية الثانية (1940-1945) تم تطوير نماذج البرمجة الخطية لاتخاذ القرارات الإنتاجية على يد العالم الرياضي الأمريكي **B.Dantzig**

_ في بداية الخمسينات ظهرت تقنية الحاسب الالكتروني الذي استخدم في تطبيق أساليب بحوث العمليات وإيجاد الحلول للعديد من المشاكل الإدارية مثل: المزيج الإنتاجي الأمثل، جدولة الإنتاج، الرقابة على المخزون... الخ

_ في بداية النصف الثاني من القرن الماضي ونظرا لاتساع وتطور القطاع الخدماتي، تم نقل مفاهيم إدارة الإنتاج من القطاعات الصناعية إلى القطاعات الخدمية.

لذلك وبعد أن كانت تسمية " إدارة الإنتاج" محصورة على المؤسسات الصناعية، فقد امتدت لتشمل مؤسسات إنتاج السلع والخدمات على حد سواء ويطلق على إدارة الإنتاج الآن تسمية " إدارة الإنتاج والعمليات".

(4) أهمية وأهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

تعد إدارة الإنتاج والعمليات إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات الصناعية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وأفضل استخدام، لتوفير تلك السلع والخدمات إلى مستهلكيها بالكميات المطلوبة والجودة المناسبة والتكلفة الدنيا.

وتتمثل أهداف إدارة الإنتاج والعمليات في:

- **أهداف قصيرة الأجل:** كتحديد خصائص المنتجات وأنواعها، منافذ توصيلها إلى الزبائن ومستوى الجودة المطلوب.

- **أهداف طويلة الأجل:** كاستخدام الموارد المتاحة لمواجهة الطلب للمدى الطويل، وتأمين الأموال اللازمة للحصول على تلك الموارد. وغزو أسواق جديدة واقتناء تكنولوجيا جديدة وكل ذلك بغية تحقيق رضا المستهلك. بالإضافة إلى أهداف أخرى هي:

- **تطوير المنتجات:** بإجراء تغيير في المواصفات الشكلية، الأغلفة، الوزن، اللون. وتبدأ العملية انطلاقاً من جمع الأفكار حول التغييرات الجديدة، ثم غربلتها وفرزها لأخذ المقبول منها في التنفيذ والملائم لطبيعة المؤسسة وإمكانياتها. ثم تأتي مرحلة التجريب وإنجاز نماذج للمنتج الجديد ثم طرحه في السوق واقتراحه على المستهلك وهي من أصعب المراحل، ويتوقف نجاحها على عدة عوامل منها: قوة الإشهار، سمعة المؤسسة وصورتها في ذهن المستهلك، فعالية التوزيع، الوضعية المالية للمؤسسة، القيمة الاستعمالية للمؤسسة ودرجة المنافسة في السوق.

- **تطوير طرق الإنتاج:** وذلك بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج وهي ليست بالضرورة مرتبطة بتغيير المنتج. وهذا التحسين يكون بتغيير المعدات والمناصب في الورشات أو إعادة النظر في ترتيبها.

- **زيادة الإنتاج:** أي الرفع من عدد الوحدات المنتجة سواء بنفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو تغيير إحداها مثل استغلال ساعات إضافية أو تشغيل عمال جدد بنفس الآلات أو بآلات حديثة. وهذا الهدف مرتبط بالمنافسة ونصيب المؤسسة في السوق واستراتيجياتها الخاصة بالإنتاج والبيع.

- **تحسين أداء العمال:** عن طريق تدريبهم وإعادة تأهيلهم وكذا منحهم الحوافز المادية والمعنوية لتنشيط دافعيتهم، بالإضافة إلى تحسين ظروف عملهم المادية والاجتماعية.

- **الرقابة على الإنتاج:** وتشمل الرقابة على الآلات، الأفراد، الحركة والزمن تكاليف الإنتاج والرقابة على جودة الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة.

- **تحسين الإنتاجية:** أو الكفاءة الإنتاجية والتي تقيس العلاقة بين مجموع المخرجات ومجموع المدخلات.

1

وتحسب كما يلي:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{حجم السلع والخدمات المنتجة (المخرجات)}}{\text{المدخلات}}$$

والمدخلات أرقام تتكون من العمال، التقنية، المواد الأولية ونصف المصنعة، الأموال... الخ، حيث غالبا ما يستخدم مديرو الإنتاج والعمليات الإنتاجية الجزئية لتقويم أداء العمليات نسبة إلى أحد عوامل الإنتاج (المدخلات)، بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك، وتتحدد الإنتاجية الجزئية:

$$\text{إنتاجية العمال} = \frac{\text{حجم السلع والخدمات المنتجة (المخرجات)}}{\text{عدد العمال}}$$

$$\text{إنتاجية المواد الأولية} = \frac{\text{حجم السلع والخدمات المنتجة (المخرجات)}}{\text{مجموع المواد الأولية المستهلكة}}$$

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{حجم السلع والخدمات المنتجة (المخرجات)}}{\text{طاقة الآلات المستخدمة}}$$

وفيما يلي مثال عددي لحساب الإنتاجية الكلية والجزئية:

لدينا البيانات التالية حول إنتاج مؤسسة لصنع المصبرات لسنة 2020:

كمية الإنتاج بالوحدات 800000

أجور العمال 400000 دج

تكلفة الطاقة 90000 دج

تكلفة المواد الأولية 50000 دج

المطلوب: حساب

1- الإنتاجية الكلية لعام 2020؟

2- الإنتاجية الجزئية لأجور العمل، للطاقة المستهلكة، وللمواد الأولية؟

الجواب:

1- حساب الإنتاجية الكلية

المخرجات (وحدات)

| الإنتاجية | الكلية | لعام | 2021 |
|---|--------|------|------|
| أجور العمل+تكلفة الطاقة+ تكلفة المواد الأولية | | | |
| 800000 | | | |
| = | | | |

1.48 وحدة/دينار

$$50000+90000+400000$$

2-حساب الإنتاجية الجزئية

$$800000$$

$$\text{إنتاجية أجور العمل} = \frac{800000}{400000} = 2 \text{ وحدة/دينار}$$

$$800000$$

$$\text{إنتاجية الطاقة} = \frac{800000}{90000} = 9 \text{ وحدة/KWH}$$

$$800000$$

$$\text{إنتاجية المواد الأولية} = \frac{800000}{50000} = 16 \text{ وحدة/كغم من المواد الأولية}$$

(5) المراحل التحضيرية للعمليات الإنتاجية:

قبل الانطلاق في العملية الإنتاجية توجد نشاطات ضرورية يجب القيام بها:

أ_ **الدراسات الفنية:** تتعلق هذه الدراسات ب:

_ تحديد الخصائص الفنية للسلعة المراد صنعها.

_ تحديد العمال ومستوياتهم الفنية

_ تحديد المواد الأولية والواجب فحصها والتحقق من جودتها حتى تكون ملائمة للإنتاج المنتظر.

_ تحديد وسائل الإنتاج والتجهيزات المستخدمة.

ب_ **اختيار الطريقة الفنية:**

يرتبط اختيار الطريقة الفنية بالمنتج والأسلوب الذي يسمح بأداء عملية التصنيع والتركيب بالإضافة إلى

تحديد التكاليف الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على التكلفة النهائية وعلى سعر البيع والهامش والنتيجة.

والعمليات الإنتاجية تنجز إلى عدة مراحل في كل مرحلة يجري انجاز عملية جزئية معينة، ويجب أن تتم هذه

المراحل بتنظيم محكم ومتسلسل لغرض تقليل الوقت الضائع وبالتالي التخفيض في التكاليف.

(6) أنظمة الإنتاج:

يمكن أن نميز بين عدة أنظمة إنتاجية صناعية، ويتوقف اختيار النظام الملائم على عدة عوامل منها طبيعة نشاط المؤسسة، طبيعة المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة. وهذه الأنظمة هي:¹

أ- نظام الإنتاج الضخم (المستمر)

يتم فيه إنتاج بالجملة لأن الطلب كبير، حيث نجد أن بعض الصناعات تقوم بإنتاج نوع واحد من السلعة وباستمرار مثل إنتاج الزيت، أي أنه إنتاج نمطي في مخرجاته (إنتاج له نفس الأبعاد والخواص) ونمطي كذلك في مدخلاته، فهو لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استخدام الآلات والأشخاص وبذل مجهودات كبيرة لتحسين أساليب العمل

ب- نظام الإنتاج المتقطع:

في هذا النظام تتوقف العملية الإنتاجية عند الانتهاء من صنع كمية معينة من السلعة ثم يستأنف إنتاج هذه السلعة بعد مدة من التوقف. ويستلزم هذا النظام توفير مرونة أقل في استخدام التجهيزات المستعملة، كما أن كبر الكميات المنتجة يتطلب اهتمام أكبر بتطوير أساليب الإنتاج وتحسينها. ويتعلق هذا النظام بالسلع ذات الاستهلاك المحدود ذات التكلفة المرتفعة.

ج- نظام الإنتاج بالطلبات

النظام يعمل وفق الطلبات (غير نمطي) التي تقدم بطلب من العملاء وتكون تكلفة المنتجات مرتفعة، ونظرا لاختلاف الزبائن ونوعية الطلبات فهي تتطلب تجهيزات وهيكل ومرونة عالية وكذا مهارة فنية متخصصة وذلك بغرض استقبال مختلف الرغبات وتلبية² مثل المولدات والمكيفات والأثاث. وفيما يلي أمثلة لعدة أنظمة إنتاجية:

الجدول رقم (03): أمثلة لنظم إنتاج مختلفة

| نظام الإنتاج | المدخلات من البيئة | عمليات التحويل | المخرجات إلى البيئة | التغذية العكسية |
|--------------|---|---------------------------------|---------------------|---|
| مصنع سيارات | عمال، طاقة، إنسان آلي، أجزاء سيارات | لحام، تجميع آلي تجميع يدوي، صيغ | سيارات | مظهر السيارة، تكاليف العمل، كميات الإنتاج |
| مصنع نפט | نفط خام، طاقة معدات، قوى عاملة | تفاعل كيميائي | غاز، بنزين نפט أبيض | التركيب الكيميائي حجم الإنتاج |
| دائرة بريد | قوة عاملة، أجهزة توزيع الرسائل سيارات التوزيع | نقل الرسائل البريدية | تسليم الرسائل | متوسط فترة التسليم، تلف الرسائل والرزم البريدية |

1 محمد العزاوي، " الإنتاج وإدارة العمليات، منهج كمي تحليلي"، دار اليازوري العلمية للنشر عمان:2006، ص:13

1صالح حميدات، مرجع سبق ذكره، ص:45

(7) طبيعة العملية الإنتاجية:

تصنف العملية الإنتاجية إلى عدة عمليات هي:

_ **العملية الاستخراجية:** تقوم على استخراج المواد من الأرض أو البحر مثل مناجم الحديد والفحم والذهب.

_ **العملية التحويلية:** يتم خلالها تغيير مادة من شكل إلى شكل آخر بالمعالجة الآلية أو القطع أو بأي وسيلة أخرى مثل صناعة الملابس والأحذية.

_ **العملية التحليلية:** تختص بتجزئة مادة معينة إلى عدد من المواد مثل عملية تكرير البترول.

_ **العملية التركيبية:** يتم من خلالها ضم المواد المختلفة مع بعضها البعض لتشكيل سلعة واحدة، ونجد هذه العملية في صناعة السيارات.

ثانيا: وظيفة التسويق

تعد قدرة المؤسسة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها، فالمؤسسات تسعى لتحقيق هدف مزدوج هو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرضي، ويتأتى ذلك بصفة أساسية من خلال النشاط التسويقي الذي يترجم مخرجات المؤسسة ومفهومها في شكل مقابل مادي ويولد الإيرادات من خلال المبيعات، حيث أن منتجات المؤسسة لا قيمة لها ما لم يتم بيعها في الأسواق.

(1) التطور التاريخي للتسويق

عرف النشاط التسويقي تطورا كبيرا عبر الزمن نستعرض مراحل الرئيسية كما يلي:

(1-1) المفهوم الإنتاجي:

تتميز هذه المرحلة بوجود طلب أكبر من العرض، فاشتياق المستهلك الأوروبي والأمريكي للمنتجات جعلته مستعدا لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن إنتاجه. لهذا لم يكن مدراء المؤسسات يفكرون في معرفة رغبات المستهلكين في الأسواق¹، بل البحث عن كفاءة الإنتاج العالية وتخفيض التكاليف ورفع فعالية التوزيع.

(2-1) **المفهوم السلعي (ما قبل الحرب العالمية الأولى):** يركز هذا المفهوم على تقديم منتجات ذات جودة تماشيا مع الفلسفة التي مفادها أن المنتج الجيد يبيع نفسه، هذا المفهوم أدى إلى ما يسمى بالقصور في التفكير التسويقي، حيث ركزت المؤسسة جهودها على تقديم المنتج في أعلى جودة ممكنة والعمل على تطويرها

(1) محمد أحمد محمد حسان، "مقدمة في الأعمال مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2008، ص:174

وتحسينها باستمرار دون أن تأخذ بعين الاعتبار التغيير المحتمل في أذواق ورغبات المستهلكين إلى منتجات جديدة.

3-1) المفهوم البيعي (ما بين الحربين العالميتين): تميزت هذه الفترة بتفوق العرض عن الطلب واشتداد حدة المنافسة، ما جعل الكثير من المؤسسات تفكر في كيفية الحصول على أسواق جديدة وكسب زبائن جدد. لهذا اتجه تركيز المؤسسات على وظيفة الترويج عموماً والبيع الشخصي على وجه الخصوص، واستخدام طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع من أجل فرض منتجاتهم في السوق، وقد أدى ذلك إلى الاعتقاد أن التسويق ما هو إلا إعلان أو بيع ضاغط.

4-1) المفهوم التسويقي (بعد الحرب العالمية الثانية): يركز المفهوم التسويقي على حاجات المستهلكين، فالمستهلك ملك ينبغي معرفة حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها أحسن من المنافس. فالمفهوم التسويقي عبارة عن التوجه نحو المستهلك وإشباع رغباته بدون حدود وهذا ما يعاب عليه.

5-1) المفهوم التسويقي الحديث (الشمولي) (منتصف السبعينات): يعتمد التوجه التسويقي الحديث على تطوير وتصميم وتطبيق البرامج والنشاطات التسويقية في بيئة تسويقية تنافسية، وذلك وفق الأبعاد الأربعة التالية:

التسويق بالعلاقات: حيث تقوم المؤسسة بتطوير علاقات قوية ودائمة مع الافراد والهيئات التي تتعامل معها وتساعد على بلوغ أهدافها كالمستهلكين، المستخدمين، الموردين، وكالات الإعلان، والباحثين في الجامعة..... الخ.

التسويق المتكامل: حيث تكمن مهمة رجال التسويق في ابتكار أنشطة تسويقية تتمثل في مجموعة من الأدوات تدعى بالمزيج التسويقي، تتكون من المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، تستعملها المؤسسة لبلوغ أهدافها.

التسويق الداخلي: تكمن مهمة التسويق الداخلي في إدماج وتدريب وتحفيز العاملين القادرين على خدمة الزبائن بأحسن طريقة.

التسويق الاجتماعي: يؤكد هذا المفهوم المعاصر على ضرورة قيام المؤسسة بالبحث ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، ثم العمل على إشباعها لكن مع مراعاة مصلحة المستهلك ورفاهية المجتمع في آن واحد. كأن تنشئ مشاريع تخدم المجتمع مثل المدارس والمستشفيات، أو تقوم بتقديم منح دراسية للطلبة المحتاجين. كما تمتنع عن إقامة مشاريع أو إنتاج وتسويق منتجات تضر بصحة المستهلك الجسدية والعقلية وتضر ببيئته.

(2) تعريف التسويق:

يعتبر التسويق من الوظائف المهمة بالمؤسسة، حيث يعرف بأنه: "عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم إنتاج وتسعير وترويج وتوزيع أفكار و سلع وخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات"¹.

ويعرف فليب كوتلر التسويق على أنه: "نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"².

من خلال التمعن في هذين التعريفين نجد أن التسويق هو تلك الوظيفة التي تبدأ من وجود الحاجات والرغبات البشرية، ثم وجود المنتجات التي تشبع هذه الحاجات ووجود سوق يتم فيه تبادل السلع بالنقود (بيع وشراء). فالتسويق لم يعد ذلك النشاط الذي يتضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك، بل أصبح يمثل مجموع الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أرباحها.

(3) أهمية وظيفة التسويق:

لا تستطيع المؤسسة مقاومة ظروف المنافسة ومواكبة التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين والأسواق إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة. هذه الأخيرة تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة والمجتمع الذي تتواجد فيه لأنها تغذي إدارة المؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات وإدخال تحسينات عما هو موجود.

(4) مجالات ممارسة التسويق:

تعددت مجالات ممارسة التسويق، ولم يعد أي قطاع يستثنى منه. وفيما يلي القطاعات التي أصبح يمارس فيها التسويق على سبيل المثال لا الحصر:

أ- **التسويق الصناعي:** يشمل جميع الأنشطة المعقدة التي تمارسها المؤسسات الصناعية التجارية، المؤسسات الربحية وغير الربحية وحتى الهيئات الحكومية في تسويق المنتجات الاستهلاكية والصناعية.
ب- **تسويق الأفكار:** يعني التعريف بفكرة أو قضية أو رأي أو موقف ما وتسويقه بهدف الحصول على تأييد للموقف أو قبول للفكرة أو تبني للقضية من قبل جهة مستهدفة، ويشمل تسويق الأفكار، التسويق السياسي والتسويق الثقافي.

ج- **تسويق الخدمات:** يحتل تسويق الخدمات في الوقت الحاضر أهمية متزايدة بحكم تطور القطاع الثالث الخدماتي، حيث يحتاج إلى مجهودات تسويقية متكاملة تركز على متطلبات ورغبات طالبي الخدمة في

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 29

(1) فريد كورتل، ناجي بن حسين، "التسويق: المبادئ والسياسات"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة: 2001، ص: 7

الأسواق المختلفة. ومن هذه الخدمات نجد الخدمات الصحية، الخدمات المصرفية، الخدمات السياحية، الخدمات التعليمية... الخ.

(5) المزيج التسويقي:

يتكون نشاط التسويق من مجموعة مترابطة من الفعاليات يطلق عليها المزيج التسويقي، وهو مجموعة من الاستراتيجيات أو الأدوات التسويقية التي تعتمدها الإدارة بهدف تحقيق الأهداف التسويقية في السوق المستهدف، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أ- إستراتيجية المنتج: تشمل على مجموعة من السياسات أهمها تلك المتعلقة باختيار المنتج الأكثر تقبلا من المستهلك أو تشكيلة المنتجات انطلاقا من تحديد:

_ المواصفات التقنية والشكلية.

_ الأحجام والتصاميم.

_ التعبئة والتغليف.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تمييز المنتجات وتطويرها بهدف خلق طلب خاص عليها وإرضاء المشتري ومسايرة التطورات التكنولوجية.

ب- إستراتيجية التسعير: لا بد على الإدارة اتخاذ قرار التسعير المناسب سواء المتعلق بسعر المنتج أو تشكيلة المنتجات والخصم والائتمان (البيع بالأجل)، ويجب أن تنسجم هذه القرارات مع التغييرات البيئية المتمثلة في طبيعة الأسواق التي تتعامل معها، مستويات الدخل والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

ج- إستراتيجية التوزيع: هي مجموعة السياسات والقرارات التي ترتبط باختيار شبكة أو قنوات التوزيع التي من خلالها يتم تصريف المنتجات بنجاح، فالمؤسسة يمكنها اختيار منفذ أو أكثر للتوزيع مثل: الاتصال المباشر بالمستهلك، استخدام وسيط واحد، استخدام وسيطين، استخدام أكثر من وسيط.

ولكل منفذ مزاياه وعيوبه، لهذا ينبغي أثناء الاختيار الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور منها: درجة توافق منفذ التوزيع مع طبيعة المنتجات، معدل التغطية أي عدد المستهلكين الذين يتمكن المنفذ من الوصول إليها وكذا الكلفة والعائد لكل منفذ. وأثناء عملية النقل أو البيع قد تتعرض السلع لعدة مخاطر كالتلف أو انتهاء الصلاحية أو تقادمها، لهذا على إدارة التسويق تحمل هذه المخاطر بالحد منها والتنبيه بها والاستعداد لها.

د- إستراتيجية الترويج: تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية لدفع عجلة بيع المنتج عن طريق جذب المستهلكين جدد وإقناعهم بالشراء أو تقليل الطلب بالنسبة لمنتج معين وتحويله إلى منتج آخر، وتشمل سياسات الترويج على مجموعة من المكونات يطلق عليها المزيج الترويجي وتشمل:

_ الإعلان أو الإشهار: الغرض منه تعريف المستهلك بالسلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وما تتمتع به من خصائص وتهيبته لاتخاذ خطوات الشراء. وأهم الوسائل الإعلامية هي الصحف والمجلات والملصقات الجدارية واللافتات والراديو والتلفزيون.

البيع الشخصي: يتم استخدام العنصر البشري (رجال البيع) للشرح والتوضيح والرد على الاستفسارات التي يطرحها المستهلك وذلك بقصد التأثير عليه وإقناعه لاقتناء المنتج.

العلاقات العامة: هي مجموعة الأخبار والمواد الإعلامية التي تنشر في صورة إعلامية ذات خصائص غير تجارية، تخلق لدى المستهلكين انطباعات ايجابية نحو المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها. ومن أمثلة ذلك المساهمة في بعض النشاطات الرياضية أو الثقافية أو الخيرية وكذا إجراء مقابلات تلفزيونية أو إذاعية ل طرح أفكار المؤسسة وأهدافها ومساهماتها في عملية التنمية.

تنشيط أو ترقية المبيعات: هي مجموعة الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج ولا تدخل ضمن الوسائل الإعلانية المذكورة، وأهمها: الهدايا الترويجية والتذكارية والعينات والمعارض وتنزيل الأسعار وفتح أبواب المؤسسة.

ثالثاً: وظيفة التمويين (إدارة الموارد)

1) تعريف وظيفة التمويين:

يمكن تعريف وظيفة التمويين على أنها: "مجموعة المهام والعمليات التي تعتنى بتوفير مختلف عناصر المخزون (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، منتجات مصنعة) المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات ونوعيات وتكاليف مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة"¹.

أي أن وظيفة التمويين تقسم إلى عمليتين هما الشراء الداخلي المحلي أو الجهوي أو الوطني والخارجي والاحتفاظ أو التخزين وذلك تلبية لطلب ورشات الإنتاج أو أقسام التوزيع حسب طبيعة المؤسسة إنتاجية أو تجارية.

وتعرف إدارة التمويين بأنها: " الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المؤسسة ويتضمن ذلك تخطيط الاحتياجات وشرائها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"².

وحتى تحقق المؤسسة أحسن مردودية في عملية التمويين، يجب أن تكون تكاليفها أقل ما يمكن (الشراء والتخزين) واختيار النوعية أو الجودة المناسبة للمواد الداخلة إلى المخازن. وتوفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن إلى حين استعمالها أو بيعها وكذا ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب، أي تحقيق التسيير الأمثل للمخزون.

2) مهام وظيفة التمويين:

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص:139

² محمد العدوان علي المشاقبة، هيثم الزغبي، "إدارة الشراء والتخزين: مدخل حديث لإدارة المواد"، الطبعة الأولى، عمان:2005، ص:20

تضم وظيفة التموين في الواقع العملي مجموعتين مترابطتين من الأعمال، تكمل بعضها البعض، وتتمثل أساسا في: وظيفة الشراء وما يتبعها من مهام ومسؤوليات ووظيفة التخزين وما يتبعها من مهام ومسؤوليات.

1-2) مهام وظيفة الشراء:

تتمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة الشراء في الشراء بالجودة المناسبة وبأنسب الأسعار وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، وتفاضل المؤسسة بين الشراء أو تصنيع احتياجاتها من المواد الأولية وذلك بناء على عدة عوامل منها: التكلفة، الجودة، الكمية، استمرار التوريد، سرية الصنع.

وقبل التطرق إلى مهام وظيفة الشراء نتطرق إلى استراتيجيات الشراء المعتمدة من قبل المؤسسات:

-**الشراء حسب الحاجة:** وهذا يعني أن تشتري المؤسسة احتياجاتها وتغطي استهلاكها لفترة زمنية قصيرة،

والغاية من ذلك تفادي تجميد الأموال دون استثمار. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

-الركود الاقتصادي، حيث يكون السوق مغرقا بالمواد ولا تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على المواد.

-ارتفاع الأسعار وتوقع انخفاضها بعد فترة قصيرة

-نقص السيولة النقدية وعدم القدرة على شراء كمية كبيرة من المواد

-**الشراء لغرض التخزين:**

أي شراء كميات معتبرة تغطي فترة طويلة نسبيا، وذلك في الحالات التالية:

-الخوف من عدم توفر المواد في السوق في كل وقت

-الخوف من عدم التزام المورد للوقت المحدد للتسليم

-التنبؤ بارتفاع أسعار المواد في الفترة المقبلة

-الحصول على الخصومات التي يقدمها الموردون في حالة الشراء بكميات كبيرة

-تخفيض نفقات الشحن والنقل والتأمين لقاء شراء كميات كبيرة.

وتستلزم وظيفة الشراء القيام بالمهام والإجراءات التالية:¹

أ-**اختيار المورد أو الموردين المناسبين:** عند إعداد برنامج الإنتاج أو المبيعات (حسب نوع المؤسسة

إنتاجية أو تجارية) يقوم مسؤولو قسم الشراء بالبحث عن مصادر التموين بعد اطلاعهم على الكميات

والنوعيات ومواصفات المواد المطلوبة.

وبعد عملية الاتصال بأكثر من مورد والاطلاع على شروط التوريد، يتم الاتفاق بين مسؤول الشراء

والمسؤول التجاري لدى المؤسسة الموردة، وتوقيع العقد وتحديد بنوده المتمثلة في الكميات، المواصفات،

طرق الدفع، الأسعار، آجال التسليم، تجديد العقد أو فسخه وكيفيات النقل.

¹ R.Guinamard,A.Redon, «Economie moderne d'entreprise », édition J.Delmas et Cie, Paris, 1981, p 137

ب- تقديم الطلبات للموردين:

أي إرسال وصل الطلب إلى المورد وهذا حسب ما يطلبه قسم التخزين، حيث يحدد مستوى أدنى من المخزون إذا وصلت إليه الكمية المتبقية ليتم إشعار قسم الشراء بتقديم طلبية جديدة.

ج- مراقبة الموارد الواردة:

إن الوصول المتقدم عن وقت الحاجة للطلبية معناه تجميد الأموال وارتفاع تكاليف التخزين، والوصول المتأخر معناه تعطيل الإنتاج، لهذا لا بد على المورد الالتزام بتوقيت التسليم.

وعند وصول الطلبية يقوم قسم الشراء بمراقبة السلع للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة في وصل الطلب، ليحرر بعدها وصل الاستلام وتسليم المواد إلى قسم التخزين.

2-2) مهام وظيفة التخزين:

تعرف عملية التخزين بأنها: "الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات"¹ وتتمثل مهام التخزين في:

أ- ترتيب وحفظ المواد والسلع: يتوفر المخزون بثلاث صيغ هي: المواد الخام، منتجات تحت التصنيع أو نصف مصنعة و سلع جاهزة. وعند تلقي المواد الواردة إلى المخازن من عند الموردين أو من ورشات الإنتاج يتم ترتيبها حسب طبيعتها، وتحفظ في جهات متعددة تسمى نقاط التخزين. فالعناصر التي لا تتأثر بعوامل الجو كالرطوبة والحرارة يمكن تخزينها في أي مكان، أما العناصر التي تتميز بخصائص كيميائية معينة أو بسهولة انكسارها أو تلفها يراعى في ترتيبها كل هذه الجوانب أي لا بد من توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة.

ب- ترميز المخزونات: للتمكن من التعرف السريع والسهل على محتويات كل مخزن لا بد من وضع رموز أو مؤشرات للمواد المخزنة خاصة في المؤسسات التي تتنوع فيها المخزونات.

ج- متابعة حركة المخزونات (الرقابة على المخزون) : يقوم قسم التخزين بمتابعة حركة دخول وخروج

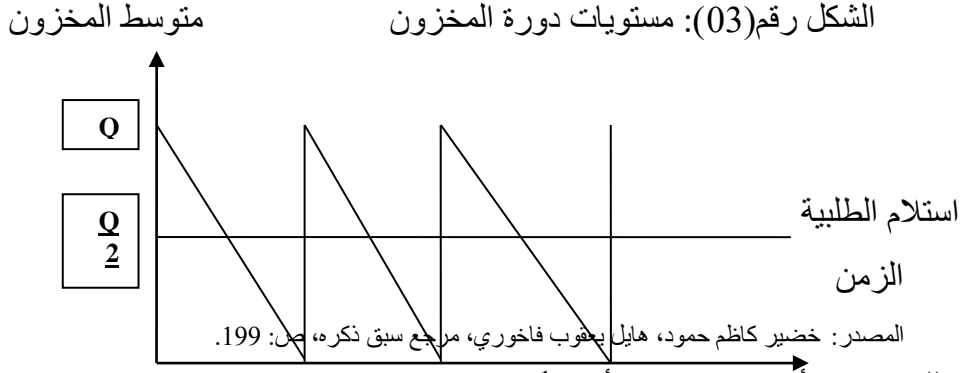
الأنواع المختلفة من المخزون بتخصيص بطاقة متابعة لكل مادة على حدا مدون عليها المعلومات التالية: اسم المادة – رمزها – كمية الطلبية – الكمية المحددة لإعادة الطلب (المخزون الأدنى أو مخزون الإنذار) – اسم المورد أو الموردين – سعر الوحدة – مكان وجود المادة في المخزن – مخزون الأمان.

وفي هذه البطاقة يتم تسجيل يومي لكل حركة دخول أو خروج أو ما يتبقى من رصيد بعد كل عملية.

وتبدأ دورة المخزون كما هو واضح في الشكل رقم(03) بالكمية Q من الوحدات الموجودة في المخزن

¹خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، ص: 199

والتي هي بفعل استلام الطلبية الجديدة، وضمن مجرى الدورة يستعمل هذا المخزون بمعدلات مستقرة باستمرار بحيث تهبط هذه الكمية إلى الصفر، وعندما تستلم المؤسسة الطلبية الجديدة ترتفع الكمية إلى المستوى Q مرة أخرى.



وفيما يلي تعريف للمخزون الأدنى ومخزون الأمان:¹

المخزون الأدنى أو الإنذار: يقوم قسم المخزون بالطلب عند بقاء كمية من المخزون تكفي للاستعمال في فترة ما بين إرسال الطلبية إلى المورد و تاريخ تسليمها (فترة الانتظار)، وهي تمثل المخزون الأدنى ويحسب كما يلي: المخزون الأدنى = كمية الاستهلاك اليومي X فترة انتظار الطلبية

مخزون الأمان (الضمان): أحيانا أثناء فترة الانتظار تحدث مشاكل غير متوقعة مثل زيادة معدل الاستهلاك أو تعطل المورد وعدم إرسال الطلبية في أوقاتها بسبب النقل، مما يؤدي إلى توقف النشاط لحين وصول الطلبية وبالتالي فقدان أرباح المبيعات وخسارة ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة. وهذا ما يسمى بتكلفة نفاذ المخزون.

ولتفادي ذلك تلجأ المؤسسة إلى تخصيص مخزون ضمان لتغطية النقص الممكن، وهو يحدد عادة بنسبة

احتمال زيادة الاستهلاك أو تأخر الطلبية. فإذا كان مثلاً احتمال ارتفاع الاستهلاك عن المعدل العادي خلال

فترة الانتظار هو 25 بالمئة فيكون المخزون الأدنى = مخزون الضمان X 0,25

إن مخزون الأمان يمنح المؤسسة قدراً أكبر من الاطمئنان والراحة لمواجهة الظروف في حالة عدم

التأكد، ويجب التنبيه على ضرورة قيام إدارة المخازن بمعاينة مخزون الأمان باستمرار خوفاً من تقادمه أو تلفه وفساده، الأمر الذي قد يؤثر بدوره على المنتجات النهائية.²

(3) نموذج "ويلسون" للرقابة على المخزون:

ظهر المدخل الكمي في مجالات الإدارة المختلفة، منها مجال الرقابة على المخزون، والذي يهدف إلى

¹محمد توفيق ماضي، "إدارة وضبط المخزون"، الدار الجامعية، الإسكندرية: 1998، ص: 12

²محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص: 182

ضبط العملية التخزينية وتنظيم حركة المخزون، وتخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون والتحقق من سلامة المخزون، وكشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، من خلال خطط ومعايير محددة مسبقاً لقياس وتصحيح الأداء.

وتوجد عدة أساليب للرقابة على المخزون، لكن دراستنا ستقتصر على أسلوب الحجم الاقتصادي الأمثل للطلبية والذي ينسب إلى "ويلسون". ويهدف هذا النموذج إلى المفاضلة بين كميات الشراء وتحديد أفضل كمية شراء مناسبة تحقق أقل تكلفة تخزين ممكنة، إذ أن لكل كمية شراء تكاليف إعداد الطلبية والتي تتكون من تكاليف إدارية (اتصالات هاتفية، أوراق)، تكلفة النقل، تكاليف الاستلام والرقابة. وتحسب هذه التكاليف لكل طلبية منفصلة وتخفض هذه التكاليف بزيادة حجم الطلبية.

وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون تشمل الإيجار، الأجور الخاصة بالتأمين، تكلفة انخفاض قيمة المخزون في حالة نفاذه أو تلفه أو ضياعه وكذا تكلفة تجميد الأموال التي تمثل قيمة المخزون. وتزداد تكلفة الاحتفاظ بالمخزون بزيادة حجم الطلبية.

ويقوم أسلوب الحجم الاقتصادي للطلبية بتحليل العلاقة التبادلية بين تكاليف الطلبية وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون من أجل تحديد كمية الطلبية التي تخفض تكلفة المخزون الكلية. ويفترض النموذج أن:

- تكلفة الشراء للوحدة الواحدة ثابتة ولا توجد تكلفة نفاذ للمخزون.

- الاستهلاك منتظم وقابل للتوقع.

- استلام الطلبية في الأجل المحدد.

بناء على هذه الفرضيات يتم بناء النموذج كما يلي:

تكاليف إعداد الطلبيات (TOC):

حجم الطلب السنوي

$$\frac{\text{عدد الطلبيات}}{\text{حجم الطلب السنوي}} = N = \frac{S}{Q}$$

حجم الطلبية الواحدة

تكاليف إعداد الطلبيات سنوياً = عدد الطلبيات × تكلفة إعداد الطلبية الواحدة.

$$TOC = O \times N = O \frac{S}{Q}$$

TOC: إجمالي تكلفة الطلبيات للفترة.

O: تكلفة إعداد الطلبية الواحدة.

N: عدد الطلبيات.

S: حجم الطلب السنوي.

Q : حجم الطلبية الواحدة.

تكاليف الاحتفاظ بالمخزون (TCC):

تكاليف الاحتفاظ بالمخزون = متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بكل وحدة في المخزن سنويا.

$$TCC = C \frac{Q}{2}$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{حجم الطلبية الواحدة}}{2} \text{ أو}$$

$$\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة} =$$

TCC : تكاليف الاحتفاظ بالمخزون

C : تكلفة الاحتفاظ بكل وحدة في المخزن

$\frac{Q}{2}$: متوسط الكمية المطلوبة المخزنة (متوسط المخزون).

تكاليف التمويل السنوية (TIC):

تكاليف التمويل السنوية = تكاليف الاحتفاظ بالمخزون + تكاليف إعداد الطلبيات

$$TIC = TOC + TCC$$

يمكن توضيح التكلفة الكلية TIC من خلال المعادلة الآتية:

$$TIC = O \frac{S}{Q} + C \frac{Q}{2}$$

يجعل المعادلة مساوية للصفر وحلها للحصول على قيمة Q^* ينتج عن ذلك الحجم الاقتصادي للطلبية:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SO}{C}}$$

المتغيرات المستخدمة في النموذج:

Q^* : الحجم الاقتصادي للطلبية الذي تحصل عليه المؤسسة

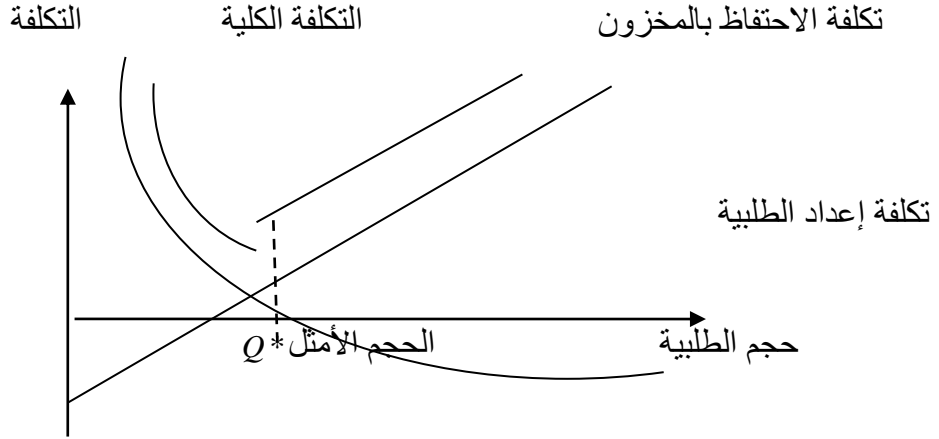
S : حجم الطلب السنوي

O : تكلفة إعداد الطلبية الواحدة

C : تكلفة الاحتفاظ بكل وحدة في المخزن

والشكل الموالي يمثل عناصر هذه التكلفة:

الشكل رقم(4): منحني تكلفة التمويل الكلية



المصدر: محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره ، ص: 42

وفيما يلي مثال تطبيقي حول نموذج "ويلسون" للرقابة على المخزون:

أرادت إدارة الشراء تنفيذ طلبات شراء بحجم 2000 وحدة سنويا وكانت تكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة في المخزون 2.5 من متوسط المخزون وتكلفة إحداث طلبية الشراء الواحدة (10 دنانير).

المطلوب:

ما هو حجم الطلبية الاقتصادي وعدد الطلبيات الأمثل؟

حل التمرين:

- حساب حجم الطلبية الاقتصادي:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SO}{C}}$$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 2000 \times 10}{2.5}} = 127$$

- حساب أقل تكاليف تخزين:

- تكاليف التخزين السنوية = تكاليف الاحتفاظ بالمخزون + تكاليف إعداد الطلبيات

$$TIC = O \frac{S}{Q} + C \frac{Q}{2}$$

$$TIC = 10 \frac{2000}{127} + 2,5 \frac{127}{2} = 320 \text{ دج}$$

- حساب عدد الطلبيات:

حجم الطلب السنوي

$$\text{عدد الطلبات} = \frac{\text{حجم الطلب السنوي}}{\text{حجم الطلبية الواحدة}}$$

$$N = \frac{S}{Q} = \frac{2000}{127} = 127 \text{ طلبية}$$

إذن نستنتج أنه من أجل أن تكون حجم طلبية الشراء اقتصاديا أي يحقق أعلى جدوى اقتصادية وأقل تكاليف لا بد أن يتم طلب 127 وحدة كل مرة وأن يعاد الطلب 16 مرة في السنة..

رابعاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية

إن المؤسسة عبارة عن تفاعل مزيج من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعرفية، كل هذه الموارد مهمة إلا أن الموارد البشرية هي المقوم الأساسي لنجاح المؤسسة. فهي التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها.

فالإنسان يقدم للمنظمة جهده وقدراته في التفكير والتحليل والإبداع واتخاذ القرارات، ويعمل على ترجمة أهداف المؤسسة إلى أفعال تساهم في تطويرها. لهذا فإن كفاءة وفعالية المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على حسن استثمار رأس المال البشري.

1) التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

إن الاهتمام الفعلي بالعنصر البشري لم يبدأ إلا بعد الأزمة الاقتصادية وبداية الأربعينيات، فالضغوط على أرباب العمل بدأت مع تطور الحركات النقابية العمالية التي كانت تطالب بتحسين ظروف العمل مثل تقليص ساعات العمال، زيادة الأجور، الحد من مخاطر العمل كالضوضاء، الحرارة، التهوية السيئة وغيرها. إضافة لظهور العديد من دعوات العلماء والباحثين من أجل التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية. وترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية على يد رائدها "فريدريك تايلور" والذي كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمالين وركز على التخصص في العمل ودعا إلى الاختيار المناسب وتدريب العاملين وإعطاء الأجرة المحفزة. وبظهور حركة العلاقات الإنسانية تم التأكيد على أن إنتاجية الأفراد تتأثر إضافة إلى ظروف العمل المادية، بنمط الإشراف والخدمات المقدمة كما أنها مرهونة بالرضا على العمل وتلبية عدة حاجات كالحاجات الاجتماعية والنفسية. وهكذا بدأت تظهر أفكار وآراء تنادي بأهمية خلق أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية، وأصبح لزاماً على المؤسسات تخصيص أقسام وأفراد يهتمون بعلاقات العمل والتعامل مع النقابات والتفاوض معها لتحقيق مصلحة العامل والمؤسسة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية.

وقد بدأ استخدام مصطلح وظيفة الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية، وهو يشير إلى ظهور ميدان متميز في مجال الإدارة إلى جانب الوظائف الأخرى. وقد تطور محتوى هذه الوظائف بحيث مرّ بثلاث مراحل أساسية:

مرحلة الإدارة: يتولى المسؤول على الأفراد معالجة مشاكل الأفراد اليومية للمنظمة مثل: التوظيف، الأجور والعلاقة مع الهيئات النقابية.

مرحلة التسيير: تتولى إدارة وظيفة الأفراد سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية مثل سياسات التوظيف، التدريب، الترقية، والمكافآت.

مرحلة التطور: تهتم الوظيفة بتحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء ممّا يضمن تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية. فقد أصبح المورد البشري في هذه المرحلة أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي، وهنا أعطيت أهمية كبيرة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ أدمجت هذه الأخيرة عملية التفكير الاستراتيجي لضمان اشتراك الكل في بناء إستراتيجية المؤسسة التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها.

والتطور الذي شمل وظيفة الأفراد لم يشمل الأنشطة والمفهوم فقط، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها. والاسم الأكثر شيوعاً لمدة طويلة هو رئيس المستخدمين وقد ظهر هذا المسمى في بداية القرن 20، و مازال شائعاً في المنظمات صغيرة الحجم، وهو يدل على المسؤول عن تطبيق سياسة المستخدمين في المؤسسة.

والألفاظ الأكثر تكراراً ذكرت من قبل الجمعية الأوروبية لإدارة المستخدمين وهي تركز على مجال اهتمام معين لإدارة الموارد البشرية، وتوحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات والتسميات هي :

- **مدير المستخدمين والعلاقات الصناعية:** التأكيد على العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين مثل النقابات العمالية ومفتشية العمل.

- **مدير المستخدمين والعلاقات الإنسانية:** للتأكيد على التحفيز المعنوي للعمال تأثراً بتجارب الهاوتورن.

- **مدير الأفراد:** إشارة إلى مرحلة الإدارة التي كان يؤكد فيها احترام القوانين، مسك ملف العمال وحفظ السجلات والمستندات الإدارية.

- **مدير الموارد البشرية:** وقد تم إطلاق هذه التسمية عام 1970 من قبل الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، ويشير هذا اللفظ إلى القوة التي يمتلكها الأفراد باعتبارهم مورد وأهم أصول المؤسسة التي لا بد من تطويرها والاستثمار فيها.

وقد تطورت تسميات وظيفة إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين لتصبح:

-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

-الإدارة الالكترونية للموارد البشرية(E-GRH)، فقد تحولت إدارة الموارد البشرية من إدارة ورقية تقليدية إلى إدارة رقمية الكترونية بامتياز.

(2) تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها" ذلك الجانب من التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية، تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"¹.

ومنه فإن الوظيفة هي مجموعة الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكّن من الحصول في الوقت المرغوب على موارد بشرية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتمكين من القيام بالنشاط وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.

(3) أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية:

إن فعالية أية مؤسسة تتوقف على مدى فعالية العاملين في أدائهم لأعمالهم، فنجاح المؤسسات مرهون بما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل فيها إلى إرضاء عملائها والتفوق على منافسيها. ويتحقق ذلك بالاستثمار في تنمية رأس مالها البشري، فوظيفة الموارد البشرية تعد بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة تتولى تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة قادرة على المساهمة بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الإنتاج وحسن الأداء. وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة استشارية لكنها تتدخل بطريقة غير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

(4) أنشطة وظيفة الموارد البشرية: يمكن حصر أنشطة وظيفة الموارد البشرية في المجالات التالية:

_ **تحليل وتوصيف العمل:** تحليل العمل يعني تحديد مسؤوليات وواجبات الوظيفة وظروف العمل التي تؤدي في ظلها والتعرف على القدرات والمهارات التي تتطلبها. أما توصيف العمل فيعني تحديد مواصفات شاغل الوظيفة مثل السن، الخبرة، المؤهل العلمي... الخ

_ **تخطيط الموارد البشرية:** أي تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين سواء من حيث الحجم أو النوع، أي

مقارنة طلب المؤسسة من الموارد البشرية وما هو متاح لديها لتحديد العجز أو الفائض ثم إحداث التوازن.

_ **التوظيف:** تمر سيرورة التوظيف بثلاث مراحل تبدأ باستقطاب الموارد البشرية من سوق العمالة اعتمادا على مصادر خارجية مثل الإعلان، مكاتب التوظيف، الجامعات وآراء الخبراء أو داخلية مثل ترقية، نقل

1 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية:2002، ص:18

داخلي، الإعلان الداخلي. ثم تأتي مرحلة إجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية للمفاضلة بين المرشحين للوظيفة المطلوبة لتأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التصفية أو الفرز واختيار الشخص المناسب وتعيينه في المكان المناسب.

_ تصميم هيكل الأجور والحوافز: أي تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة وتحديد العوائد المادية والعينية في مقابل قيام الفرد بالمهام الموكلة إليه. وهذه العوائد هي:

- **الأجور والمرتبات:** تختلف الأجور عن المرتبات حيث ترتبط الأجور بعدد ساعات العمل أو بعدد الوحدات التي يقوم العامل بإنتاجها، كما أن الأجور تدفع للعاملين في الوظائف التشغيلية، أما المرتبات فترتبط بالفترات الزمنية الطويلة كالأسابيع والشهور أو السنوات، كما أنها تدفع للعاملين في الوظائف الإدارية التي لا ترتبط مباشرة بالإنتاج.

- **الحوافز:** تمنح الحوافز النقدية كمقابل عادل لكل أداء متميز مثل تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة أو تحقيق زيادة في الأرباح.

- **المزايا العينية والخدمات:** يحصل العاملون في المؤسسة وخاصة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا على مجموعة إضافية من المزايا العينية، مثل توفير سيارة للاستخدام في مجال العمل أو حتى المجال الشخصي وتغطية مصروفات العلاج الطبي للعاملين والتأمينات بأنواعها المختلفة.

_ تقييم الأداء: يتم تقييم الأداء من قبل الرئيس المباشر بالتعاون مع مدير الموارد البشرية وذلك اعتماداً على جملة من المعايير والطرق. وتهدف العملية إلى معرفة مدى أداء الأفراد للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم، وكذا مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وتحسين الأجور.

_ التدريب: يهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم والاطلاع على أحدث النظم وطرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة. وتختار إدارة الموارد البشرية برامج التدريب المناسبة وتعمل على تقييمها للتأكد من فعاليتها.

_ المعلومات والاتصالات: أي ضمان انسياب المعلومات داخل المؤسسة باستخدام وسائل متعددة منها: الاجتماعات، مجلة المؤسسة، المنشورات، الوسائل السمعية البصرية وتكنولوجيا الانترنت.

_ تحسين ظروف العمل: سواء الظروف المادية (الفيزيائية) كالإضاءة، الضوضاء، التهوية وغيرها، والظروف الاجتماعية كالنقل، الإطعام، السكن، الصحة وغيرها، وذلك بهدف توفير بيئة آمنة خالية من الأمراض المهنية وحوادث العمل.

_ العلاقات الاجتماعية: يعتبر مدير الموارد البشرية الممثل الرسمي للمؤسسة يتفاوض باسمها مع النقابات العمالية والمهنية ومفتشية العمل.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية للعاملين المتمثلة في النقل

والترقية والتدريب، وهذا بالاعتماد على استمارة تقييم العامل المعدة من قبل رئيسه المباشر.

تمكين العاملين: هو مدخل للتغيير يحتوي على مجموعة من المبادئ كتفويض السلطات أو الصلاحيات وتبادل المعلومات والمعرفة فيما بين العاملين وإعطاءهم الحرية التامة في طرق إنجاز مهامهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وذلك بهدف إرضاء الزبون.

إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية: تعني إعادة الهندسة عند "مايكل هامر وجيمس شامبي": "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية وتدرجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة"¹

أي أن إعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة تصميم المبادئ والعمليات الإدارية بهدف توفير الوقت والجهد والتكلفة وزيادة فعالية أداء الأعمال. ويتحقق ذلك اعتمادا على أنظمة معلوماتية وأجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات للموارد البشرية عند طلبها وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة.

5) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إطارا لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق التكيف مع ظروف البيئة المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وبلوغ أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل². وينطوي هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وتتمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

-دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات.

-دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لاستثمارها، ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

-وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

-مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

والجدول التالي يقارن بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

(1) هالة عبد المنعم، أحمد سليمان، "إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة"، مكتب النهضة المصرية، 2007، ص:61

2 يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص:313

الجدول رقم(04): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

| الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية | إدارة الموارد البشرية |
|---|---|
| -الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. -المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. | -الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية). -الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار. |
| -الاهتمام بمحتوى العمل -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز المعنوية. | -التركيز على الجوانب المادية في العمل. -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. -تحسين بيئة العمل المادية. |
| -تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. -تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي. | -تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. -اكتساب الفرد مهارات يدوية. -تنمية العمل والأداء الفردي. |

المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 316

(6) تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"¹

فهي إذن كل أنشطة تدريب وتعليم وتطوير الموارد البشرية، تهدف إلى زيادة المعرفة والقدرات وتحسين المهارات ليكونوا أكثر استعدادا لأداء أفضل للمهام التي أسندت إليهم، ويعتمد في ذلك عادة على جملة من البرامج معدة بعناية في مجالات محددة وعلى مجموعة من المتخصصين سواء من داخل المؤسسات أو خارجها.

(7) تأهيل الموارد البشرية

يعرف التأهيل بأنه اكتساب القدرة على مزاولة النشاط بالشكل الذي يضمن للمؤسسة تطورها ونموها دون الاعتماد على غيرها، وذلك عن طريق اكتسابه لمهارات وخبرات جديدة وتنمية قدراته الفكرية ليصبح قادرا على الإبداع والابتكار ومصدرا للمعرفة والتطوير والاختراع.

(8) الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

¹موسى اللوزي، "التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2000، ص: 87

هي عملية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها. وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي الورقي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها وتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وانجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

وفيما يلي مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية:

-**السجلات والإدارة:** تستخدم أنظمة الحاسوب في ميدان إدارة الموارد البشرية في إعداد وتسيير ملف العاملين وسجلاتهم وتكوين قاعدة بيانات تسمح بإعداد التقارير في أقل وقت ممكن وبدقة متناهية، الذي يساعد بدوره عملية اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

-**إدارة المرتبات:** من بين فوائد استعمال نظم الحاسوب في هذا المجال، ازدياد الدقة والسرعة في إعداد الأجور والحوافز ومستحقات العاملين وصرفها في الوقت المناسب.

-**التوظيف الالكتروني:** يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا مؤخرا حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية وهي الاستقطاب عبر نشر إعلانات التوظيف عبر موقع المؤسسة وتخزين المعلومات عن كافة المرشحين للوظائف المختلفة ودراساتها وتحليلها. كما يوفر الموقع مساحات افتراضية تمكن المترشح من تحديث ملف سيرته الذاتية مباشرة. ويتم استعادة هذه المعلومات عند الحاجة لاختيار المرشح بأسرع وقت ممكن وتعيينه.

-**التكوين الالكتروني:** هو مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الالكترونية (الأقراص المضغوطة، الانترنت، الانترنت..)، ويتيح فرصة التعلم الذاتي للعامل عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال حاسوبه عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعة المحادثة، واستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد.

خامسا: الوظيفة المالية

(1) تعريف التمويل وأنواعه:

يعتبر التمويل كل المصادر الضرورية لإنشاء مؤسسة وضمان سير نشاطها وكذا توسعها أي كل الموارد التي تجعل المؤسسة تنتج أكثر في ظروف أحسن مما يجعلها قادرة على تحقيق تدفقات نقدية.

ومنه فالتمويل ينطوي على مشكلتين أساسيتين: الأولى تتعلق بالحجم المحدود للموارد وأما الثانية فتتعلق بكيفية تسيير هذه الموارد، وفي هذا الإطار تقوم وظيفة التمويل بتسيير حقيبة الاستثمارات بالطريقة

التي تعظم العائد على هذه الاستثمارات وبمستوى مقبول من الخطر، ويتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل لتخفيض تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى.

ويمر القرار التمويلي بالمراحل التالية:

- البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال.

- تقييم البدائل المتوفرة.

- اختيار البديل الأمثل على أساس العائد، التكلفة، المخاطرة... الخ.

- التنفيذ والمتابعة.

وتصنف الموارد المالية حسب معيارين هما:

أ. معيار المدة

- **تمويل قصير الأجل:** يقصد به الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة تخصص لدفع الأجور وشراء مدخلات العمليات الإنتاجية، ويتم تسديدها من الحصيلة المنتظرة للعمليات الجارية. ويتميز هذا النوع من التمويل بضعف نسبة المخاطرة وضعف تكلفته.

وهو يأخذ شكلين رئيسيين هما:

- **الائتمان التجاري:** وهو ائتمان قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عندما يقوم هذا الأخير

بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها دون دفع القيمة نقداً، فهي مشتريات تدفع قيمتها لاحقاً خلال مدة قصيرة لا تتجاوز السنة.

ويعتبر الحساب الجاري أهم أشكال الائتمان التجاري والمفضل لدى غالبية المؤسسات بدلا من الأوراق التجارية، فالاقتراض بواسطة الأوراق التجارية (الكمبيالات والسندات الأذنية) قد يعرض المؤسسات المقترضة للكثير من المتاعب في حالة عدم تمكنها من الدفع في مواعيد الاستحقاق.

- **الائتمان المصرفي:** يقصد به القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسات من البنوك التجارية

بضمان أو بدونه. وهناك أشكال عديدة من الائتمان المصرفي، منها السحب على المكشوف وهو اتفاق بين

المؤسسة والمصرف على سحب مبالغ تفوق ما لديها من رصيد في الحساب الجاري (الودائع الجارية)، ولها حق تسديد المبلغ الزائد في أي وقت وتؤخذ الفائدة على المبلغ المدين فقط لمدة الانكشاف. وهناك نوع ثان من القروض المصرفية على شكل خصم للأوراق التجارية التي تحصل عليها المؤسسة من الزبائن، وترغب في

الحصول على مبالغها (ناقصا الفائدة المصرفية) وبوقت يقل عن آجال تلك الأوراق، أما النوع الثالث من

القروض المصرفية فهو السلفة المباشرة، الذي تؤخذ عليه الفائدة خلال كل مدة القرض على المبلغ بكامله.

- **تمويل متوسط الأجل:** هي قروض بنكية يتم تسديدها في مدة تتراوح من السنتين إلى الخمس سنوات، وعادة

ما تكون مكفولة بضمان وبمعدل فائدة أكبر منه في حالة القروض قصيرة الأجل. ومن أشكاله التمويل

بالاستئجار أو الاستئجار التمويلي، حيث يمكن للمؤسسة الحصول على الأصول الثابتة من معدات وآلات عن

طريق الاستئجار. ويترتب عن هذا الاستئجار تجميد مقدار كبير من المال ولا يشمل خدمات الصيانة ولا يمكن إلغاؤه إلا بعد انتهاء المدة المتفق عليها.

تمويل طويل الأجل: تزيد مدته عن خمس سنوات ولا يتجاوز 25 سنة، يخصص لأغراض الاستثمار والتوسع (شراء الأراضي، العقارات، بناء المستودعات والمخازن). ويقع في مقدمتها القروض من المصارف المتخصصة (الصناعي، الزراعي، التعاوني، العقاري) بحسب طبيعة التمويل والقطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة. وبالنظر إلى المدة الطويلة التي يستدعيها هذا التمويل، فإن البنك يقوم بتحليل دقيق ومعتمد لجدوى المشروع ومخاطره قبل اتخاذ قرار التمويل. كما يمكن للمؤسسات إصدار السندات التي هي قروض طويلة الأجل، لها شهادات قابلة للتداول وتحمل الفائدة وقد تكون بضمانة أو بدونها.

ب. معيار الملكية

تمويل ذاتي: مصدره أصحاب المؤسسة سواء عند تكوين رأس المال الاجتماعي أي عند التأسيس

بأموال شخصية أو عند رفع رأس مال المؤسسة بضخ أموال نقدية جديدة أو أصول جديدة، أو عند التوسع باستخدام قدرة التمويل الذاتي وهي الأرباح المحتجزة أو غير الموزعة على المالكين التي تأخذ شكل الاحتياطات القانونية والاختيارية المخصصة لأغراض معينة مع إضافة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات.

قدرة التمويل الذاتي=النتيجة الصافية قبل توزيع الأرباح+مخصصات الاهتلاكات+المؤونات

تمويل خارجي: باللجوء إلى السوق النقدي أي البنوك التجارية والحصول على قروض مقابل فوائد

سنوية، أو السوق المالي بإصدار أسهم يشتريها مکتتبون يصبحون شركاء جدد لهم الحق في الحصول على أرباح سنوية وإدارة المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات. أو إصدار سندات يشتريها أشخاص يعتبرون دائنون للمؤسسة يحصلون على فوائد سنوية ويسترجعون أموالهم بعد فترة استحقاق محددة.

ويمكن المفاضلة بين هذه البدائل من خلال المعايير التالية:

- معيار الملائمة: أي تحقيق المواءمة بين الأموال التي تمول بها المؤسسة الاقتصادية مع طبيعة الأصول مع مراعاة ترتيب درجة السيولة للأصول مع درجة الاستحقاق لهذه الموارد، حيث تسعى الإدارة المالية إلى الحصول على الأموال المناسبة لأنواع الأصول المستخدمة

_ معيار تكلفة مصادر التمويل وسهولة الحصول عليها: تعتبر تكلفة مصدر التمويل من المؤشرات المناسبة

لاختيار البديل التمويلي المناسب، ذلك أنه كلما كانت الفوائد على القروض أقل شجع ذلك المؤسسة على الاقتراض، كما أنه كلما كانت الوضعية المالية السائدة مضطربة أو هناك صعوبة نسبية في الحصول على

هذه الأموال، زادت صعوبة الاعتماد على القروض طويلة الأجل سواء من البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى

_ **معيار المخاطرة:** ينبغي على المؤسسة اختيار مصدر التمويل الأقل مخاطرة، ولمعرفة ذلك عليها اعتماد تقنيات للتنبؤ لتحديد المخاطر المتوقعة وتحديد سبل تفاديها.

_ **معيار المرونة:** تختار الإدارة المالية مصدر التمويل الذي يوفر لها إمكانية زيادة مقدار التمويل عند الحاجة أو يمنحها الحرية في تسديد جزء أكبر من المبلغ في حالة توفر السيولة لديها.

_ **معيار التوقيت:** يعني حصول المؤسسة على التمويل اللازم لها في التوقيت المناسب من حيث التكلفة أي انخفاض سعر الفائدة في السوق.

(2) تعريف الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية أو التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال، فلا يمكن لأي مؤسسة القيام بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توفير المصادر المالية اللازمة لذلك. وتعرف الوظيفة المالية بأنها مجموعة المهام والأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والأقسام والتي تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية، والاستخدام الأمثل لها.

فبعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها الاستثمارية، يأتي قرار الاختيار بين مختلف بدائل التمويل أي أن مهمة الوظيفة المالية هي البحث عن الأموال المناسبة بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب والسهر على إنفاقها. ويكمن هدفها الرئيسي في التسيير الحكيم والعقلاني للأموال عن طريق مقارنة مزايا الاستخدامات المحتملة بتكلفة المصادر البديلة المحتملة. ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي تطبيق التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات والإجراءات من طرف المسيرين، ومراقبة مختلف العمليات المالية وتوجيهها نحو المسار المخطط له.

(3) التطور التاريخي للوظيفة المالية:

بدأت الوظيفة المالية في الظهور منذ بداية هذا القرن، وقد شهدت تغيرات كبيرة سواء من حيث دورها ومسئوليتها أو من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة ففي المراحل الأولى كان الاهتمام يدور حول أساليب التعامل مع أسواق رأس المال. وفي العشرينات ومواكبة للتطورات التكنولوجية وظهر صناعات جديدة توجه الاهتمام نحو التمويل الخارجي وأصبحت المسؤولية الأولى للمدير المالي هي الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات وتحقيق النمو والتوسع.

وبحلول الازمة الاقتصادية العالمية ما بين عامي 1929-1933 انصب الاهتمام على الأساليب الدفاعية بهدف البقاء وتجنب الإفلاس، وبالتالي توجهت دراسة الإدارة المالية نحو الحفاظ على مستويات السيولة وتحليل إجراءات الإفلاس والتصفية وإعادة التنظيم. حيث يركز المدير المالي على الحفاظ على هيكل مالي

مثالي لضمان الاستمرار في السوق. ولقد تميزت هذه الفترة أيضا بتزايد التدخل والرقابة الحكومية على نشاط الأعمال.

وخلال الأربعينات وبداية الستينات استمرت دراسة الوظيفة المالية بأسلوب وصفي ومن وجهة نظر المستثمر الخارجي بدلا من الاهتمام بوجهة نظر مدير المشروع.

وفي نهاية الخمسينات بدأ التحول التاريخي في دراسة الإدارة المالية، حيث توجه التركيز نحو دراسة جانب الأصول من الميزانية بعد أن كان الاهتمام موجها نحو دراسة جانب الخصوم فقط أي نحو تحليل الاستثمارات، ومع ظهور المدرسة الكمية تم وضع بعض الطرق الكمية لاتخاذ القرارات المالية. ومنذ منتصف الستينات تم تطوير نظرية محافظ الاستثمار بسبب زيادة اهتمام الشركات بتحقيق الربحية من خلال الاستثمار في مشاريع وأدوات مالية متنوعة، كذلك ظهر نموذج تسعير الأصول الرأسمالية والذي كان معنيا بتحليل المخاطرة وربطها مع العوائد المطلوبة على كل استثمار، وشهدت الثمانينات اتجاها متزايدا نحو أساليب تقييم المؤسسة في ظل ظروف عدم التأكد.

وفي الوقت الحاضر تطورت الوظيفة المالية وتعقدت مهامها بحيث أصبحت تستخدم العديد من الأساليب الرياضية والإحصائية وبرامج الحاسوب من أجل اتخاذ العديد من القرارات المالية المتعلقة بالتمويل والاستثمار، كذلك فقد انتقلت وظيفة الإدارة المالية من الدور الاستثماري إلى دور المشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، كما اتسع عملها ليشمل الحصول على الأموال من مصادر التمويل المختلفة بأقل تكلفة ممكنة¹.

(4) أهداف الوظيفة المالية:

تتمحور أهداف الإدارة المالية حول المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة وحمايتها من خطر الفشل المالي والتصفية وبين تحقيق العائد المناسب من الاستثمار، وضمن هذا الإطار تتجسد هذه الأهداف على النحو التالي:²

- دراسة احتياجات المؤسسة المالية المرتبطة بنشاطها.
- دراسة البدائل المتاحة أمام المؤسسة للحصول على التمويل المرجو.
- اختيار أحسن بديل للتمويل والذي يحقق أحسن مردودية مالية.

¹ فايز سليم حداد، "الإدارة المالية"، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان: 2009، ص: 4

² Pierre Conso, « Gestion financière de l'entreprise », 8^{ème} édition, Dunod, Paris: 2000, P:54

- المفاضلة بين مختلف أوجه الإنفاق الاستثماري.

- تحقيق مبدأ السنوية ومبدأ تحقيق الربحية بحيث نقصد بمبدأ السنوية (التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة) وتحقيق الربحية ونقصد بها (استثمار الموارد المالية للحصول على أكبر عائد).

- تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أي القيمة السوقية للأسهم العادية أو تعظيم ثروة الملاك.

- توفير السيولة الكافية وفي الوقت المناسب لمواجهة التزاماتها في موعد استحقاقها وتحريك دورتها التشغيلية ومواجهة الظروف الطارئة، وبالتالي حماية المؤسسة من خطر الإفلاس والتصفية.

(5) موقع الوظيفة المالية ضمن الهيكل التنظيمي:

يتحدد موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء على جملة من العوامل منها خارجية كالمحيط الذي تنشط فيه، وأخرى داخلية كطبيعة هيكل المؤسسة وحجمها. ففي المؤسسة الصغيرة أين تكون المخاطر قليلة نسبياً، غالباً ما تكون كل القرارات بما فيها القرارات المالية بيد السلطة المركزية أي الرئيس المدير العام للمؤسسة، أما في المؤسسة المتوسطة الحجم فإن القرارات المالية تتخذ من طرف المديرين التنفيذيين، وفي المؤسسات الكبيرة والعلاقة أين احتمال المخاطر عال جداً، وغالباً ما يكون التوجه للاستثمار في الأسواق المالية بدل الاستثمارات العينية، فتكون الوظيفة المالية مسؤولة عن القرارات المالية المتخذة وتحتل مكانة بارزة في الهيكل التنظيمي.

(6) مهام الوظيفة المالية:

تتمثل المهام الأساسية للوظيفة المالية فيما يلي:

أ- **التخطيط المالي:** يعتبر من أهم المهام ويتعلق بالتنبؤ أو تقدير حركة الأموال الداخلة والخارجة والحصول على معلومات شاملة حول نشاط المؤسسة، ثم وضع خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل مع الأخذ في الحسبان الظروف التي سوف تعمل في ظلها مستقبلاً وما توفره من فرص وتهديدات لاتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل المناسبة. وتتمثل عناصر التخطيط المالي في نقاط أساسية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

1- تحديد هيكل الأصول المناسب: يعني تحديد نوع وقيمة الأصول اللازمة للمؤسسة والمناسبة لطبيعة

وحجم نشاطها حالياً ومستقبلاً ويضم:

الأصول الثابتة: يكون الاستثمار فيها عادة طويل أو متوسط الأجل مثل الأراضي، المباني،

الألات... الخ

الأصول المتداولة: يكون الاستثمار فيها قصير الأجل مثل المخزون السلعي، حسابات الزبائن،

حسابات نقدية.

(1) غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص:131

ولا بد أن تكون للمؤسسة القدرة والكفاءة على المفاضلة بين هذه الأصول واختيار أنسبها حسب أهداف المؤسسة ونشاطاتها ومخططاتها.

2- تحديد هيكل التمويل المناسب: بعد تحديد الهيكل المناسب للأصول، يتحتم على المؤسسة تحديد الأموال اللازمة لتمويل شراء الأصول المطلوبة، سواء عن طريق التمويل الذاتي أو الاقتراض من السوق النقدي أو السوق المالي.

ب- تنفيذ الخطط والموازنات المالية: بعد التخطيط وتحديد مصادر الأموال وكيفية إنفاقها حسب الزمن وفق الموازنات الفصلية، يتم متابعتها يوميا بواسطة المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية. فبواسطة المحاسبة العامة يتم رصد التدفقات المادية والمالية الداخلة والخارجة من المؤسسة، أما المحاسبة التحليلية فتقدم الأسعار والكميات والتكاليف لكل عامل إنتاج أو منتج.

ج- التحليل المالي: هو أداة تقنية تستخدم في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة وهيكلها المالي المتضمن لمصادر الأموال واستعمالاتها، وبناء على هذه التحليلات تعطى نتائج وأرقام تفسر ماليا. وهذه التفسيرات تعد كقاعدة لاتخاذ إجراءات وقرارات من طرف المسؤولين في مجال تغيير الهيكل المالي أو إعادة النظر في توجيه الموارد المالية في الاستغلال. فالتحليل المالي أداة رقابية فعالة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها قصد معالجتها في الوقت المناسب.

(7) التوازنات المالية بالمؤسسة

تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق التوازن المالي لهيكل المؤسسة، والذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة مقابلة قيمة مصادر التمويل ومدة وجودها مع قيمة الاستعمالات ومدة استعمالها فيها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال:

أ- دورات عمليات المؤسسة وحاجاتها التمويلية:

للمؤسسة دورتان، دورة استثمار ودورة استغلال، ولكل دورة احتياجات مالية ومصادر معينة لتمويلها.

1-دورة الاستغلال: تتمثل في مجموع العمليات التي تجريها المؤسسة بدءا بشراء المواد الأولية إلى بيع المنتج النهائي مصحوبة بتحصيل مستحقات البيع. وتحتاج المؤسسة إلى تمويل هذه العمليات فضلا عن مصاريف البيع وغيرها من المصاريف اليومية لدورة الاستغلال، والتي تكون عادة على المدى القصير.

كما أن المؤسسة عادة لا تقبض مستحقات بيع منتجاتها فوراً، بل تمنح آجالاً لزمائها أي يكون الاستلام على الحساب، مما يمنح لها الموردون أو البنوك آجالاً لتسديد ديونها(ديون الاستغلال)، وهي ديون قصيرة المدى ويؤدي هذا إلى عدم توازن دائم بين مقبوضات المؤسسة من الأموال (التحصيل) ومصاريفها، وهو ما يترجم إلى احتياجات رأس المال العامل للاستغلال، أي أنه في حالة كون موارد الاستغلال(الخصوم المتداولة: الديون قصيرة الأجل) أقل من حاجات الاستغلال (الأصول المتداولة: المخزونات، حقوق الزبائن،

النقدية)، تظهر الحاجة إلى رأس المال العامل، أي أن هناك احتياجات رأس المال العامل، التي يجب أن تغطي بموارد مالية أخرى خارج موارد الاستغلال، وذلك عن طريق الموارد الدائمة (الأصول الدائمة)، التي تغطي بدورها حاجات التمويل للاستثمارات.

2-دورة الاستثمار: تملك المؤسسة استثمارات دائمة أي تجهيزات وآلات، كما تحوز على استثمارات جديدة أو تقوم بصيانة التجهيزات المتوفرة، وبالتالي فهي تحتاج إلى التمويل، أي أن الاستعمالات أو الأصول طويلة الأجل والتي تفوق السنة يجب أن تغطي بالموارد الطويلة الأجل (الخصوم الدائمة) بنفس فترة الأصول، والمتمثلة أساساً في الأموال الخاصة والديون طويلة ومتوسطة الأجل.

ب-ميزانية المؤسسة: يمكن أن نفرق بين نوعين من الميزانيات:

1-الميزانية المحاسبية: هي وثيقة توضح في لحظة زمنية معينة الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة ويتم إعدادها وفق قواعد محددة، وتتضمن جانب الخصوم وجانب الأصول. حيث يشمل جانب الخصوم كل الموارد التي بحوزة المؤسسة، أي مصادر تمويلها. أما جانب الأصول فيضم استعمالات تلك الأموال الموجودة في جانب الخصوم من الميزانية، فهي كل ما تملكه المؤسسة من استثمارات وبيع وحقوق (الاستخدامات).

2-الميزانية المالية: هي عبارة عن جدول يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية، حيث ترتب الأصول حسب درجة سيولتها والخصوم حسب درجة استحقاقها.

ج-التوازن المالي: يتم تحليل التوازن المالي عبر ثلاثة مراحل، من خلال الاعتماد على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:¹

1-رأس المال العامل (FDR)(fonds de roulement): يقارن بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة الصافية (القيم الثابتة-الاهتلاكات)، يتم من خلاله التأكد من أن الأصول الثابتة الطويلة هي ممولة بالخصوم طويلة الأجل، وعليه فإن:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - القيم الثابتة الصافية

2-احتياجات رأس المال العامل (BFDR)(besoins en fonds de roulement): يقارن بين عناصر الخصوم المتداولة وعناصر الأصول المتداولة، حيث يسمح بإظهار النقص أو الفائض الموجود في موارد الاستغلال لتمويل أصول الاستغلال، وعليه تحسب احتياجات رأس المال العامل كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

3-3-الخبزينة: هي الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وهي تعرف بالخبزينة الصافية، وتحسب بالعلاقة التالية:

1 الياس بن ساسي، يوسف قريشي، " التسيير المالي دروس وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان: 2006، ص: 33

الخبزفة= رأس المال العامل- احتفاجات رأس المال العامل

وهناك ثلاثة حالات فمكن أن فوجد عليها الخبزفة وهي:¹

الحالة الأولى: الخبزفة= صفر أي احتفاجات رأس المال العامل ممولة بالضبط برأس المال العامل رأس المال العامل معدوم أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابفة، وهي حالة نادرة الحدوث ففث فمفل الوضع الأمثل لتسفير عملية تمويل الاحتفاجات المالية.

الحالة الثانية: الخبزفة موجبة أي رأس المال العامل أكبر من احتفاجات رأس المال العامل أي الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابفة، فمعنى وجود فائض في الأموال الدائمة بعد تمويل كل الأصول الثابفة، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل فمفم استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة.

الحالة الثالثة: الخبزفة سالبة أي أن رأس المال العامل ففر كاف لتمويل احتفاجات رأس المال العامل.

رأس المال العامل سالف أي الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابفة، وفي هذه الحالة الأموال الدائمة ففر كافية لتمويل فمفم الاحتفاجات المالية الثابفة مما فسفدعي الففث عن موارء مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.

مفالف فوضفحف: إلفك المفزانية المالية لمؤسسة "س" خلال سنة 2020 كما فلفف:

| المبالغ | الخصوم | المبالغ | الأصول |
|---------|------------------|---------|-----------------|
| 1000 | أموال خاصة | 1600 | استثمارات صافية |
| 500 | احتفافات | 3800 | المخزون |
| 500 | أرباح ففر موزعة | 300 | الزبائن |
| 1200 | ففون طويلة المدى | 3000 | البنك |

1Khelassi Reda :Management financière diversité et action économique, édition Houma, Alger, 2011, p :67

| | | | |
|------|------------------|------|---------|
| 2800 | ديون قصيرة المدى | | |
| 6000 | المجموع | 6000 | المجموع |

المطلوب:

_ حدد رأس المال العامل للمؤسسة لنفس السنة.

_ حدد الاحتياجات من رأس المال العامل للمؤسسة لنفس السنة.

الحل:

حساب رأس المال العامل لسنة 2014:

رأس المال العامل (FDR) = الأموال الدائمة - القيم الثابتة الصافية

$$1600 = 1600 - (1200 + 500 + 500 + 1000) = \text{FDR}$$

- حساب احتياجات رأس المال العامل لسنة 2014:

احتياجات رأس المال العامل (BFDR) = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

$$1300 = 2800 - (300 + 3800) = \text{BFDR}$$

- حساب الخزينة الصافية لسنة 2014 :

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

$$300 = 1300 - 1600 =$$

رأس المال العامل موجب وبالتالي الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

خلاصة الفصل:

إن الوظائف الخمسة للمؤسسة عبارة عن أنظمة تحتية أو فرعية حيث لكل نظام أهداف خاصة به، وهي متفاعلة فيما بينها تفاعلا ديناميكيا من أجل تحقيق الهدف الأساسي وهو البقاء والاستمرارية. فوظيفة الإنتاج تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية ذات قيمة، ووظيفة التسويق تهدف إلى إشباع رغبات المستهلكين بتوفير هذه المخرجات بجودة عالية وسعر معقول وفي الوقت المناسب، أما وظائف إدارة الموارد البشرية والتمويل والتمويل فكلها يهدف إلى توفير مدخلات المؤسسة من موارد بشرية ومالية ومواد أولية بالكمية المناسبة والنوعية الجيدة والتكلفة الأقل وفي الوقت المناسب.

الفصل 4: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

تمهيد:

التحليل الاقتصادي هو جزء من علم الاقتصاد، يتناول دراسة العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية، ويقوم منهج التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها ببسر أكثر من فهم الظاهرة بكليتها، ومن ثم صوغ الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة التابعية أو السببية.

أولاً: تعريف التحليل الاقتصادي:

هو أداة من الأدوات التي يستعملها الاقتصاديون في مجال البحث بغرض توظيفها عند دراسة الظواهر الاقتصادية، وحل التشابكات التي تظهر بين المتغيرات الاقتصادية أي أنه محاولة تفسيرية للسلوك والظواهر الاقتصادية. فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة، فإن التحليل يمثل منهج البحث وأسلوب الدراسة الاقتصادية. والتحليل الاقتصادي يبدأ بفروض معينة عن أسباب الظاهرة وتطورها ثم الاستنباط المنطقي لبعض التنبؤات الاقتصادية للسلوك الاقتصادي.

ثانياً: أنواع التحليل الاقتصادي:

1-2- من حيث حجم الوحدة الاقتصادية: ويصنف إلى تحليل جزئي وتحليل كلي

التحليل الجزئي: يختص بدراسة القرارات الاقتصادية المتخذة من قبل الأفراد والعائلات والمؤسسات، وآلية صنعها على المستوى الجزئي أي دراسة سلوك وقرارات المنتج والمستهلك في سعيهما المفترض أنه عقلاني ورشيد. فدراسة هيكل التكاليف لمؤسسة معينة على سبيل المثال تعتبر دراسة اقتصادية جزئية، وكذلك تعتبر أيضاً دراسة مؤثرات الطلب على سلعة معينة جزءاً من التحليل الاقتصادي الجزئي.

التحليل الكلي: يهدف إلى دراسة سلوك الاقتصاد القومي ككل والتعرف على طبيعة المتغيرات الكلية مثل البطالة، التضخم، مستوى الأسعار، أسعار الفائدة، الاستثمار الوطني، الادخار الوطني وغيرها. وبالتالي يهتم هذا النوع من التحليل بالمجاميع الكلية للوحدات الاقتصادية الجزئية.

هذا ويمكن أن تشمل الدراسة الاقتصادية المتكاملة في أغلب الأحيان كلا النوعين من التحليل الجزئي والكلّي، وبالتالي فعلى الاقتصادي أن يجيد استخدام الأدوات التحليلية المتوفرة في كليهما، ليتسنى له استخلاص نتائج اقتصادية منطقية ومقنعة.¹

2-2- من حيث معيار الصياغة:

_ التحليل الوصفي:

يستخدم هذا النوع من التحليل عند دراسة الظواهر الاقتصادية التي لا يمكن التعبير عنها أو ترجمتها إلى أرقام وعلاقات رياضية، فلا يكون هناك ربط دقيق بين الظواهر المختلفة. وهذا ما يعاب على هذا النوع من التحليل حيث يكون الباحث عرضة للأخطاء والتناقض المنطقي.²

_ التحليل الرياضي:

هذا النوع يقوم بترجمة الظواهر الاقتصادية في شكل روابط وعلاقات رياضية دالية بين المتغيرات الاقتصادية.

_ التحليل القياسي

يجمع بين التحليل الوصفي والرياضي حيث يتم وصف الظاهرة والاستعانة بعلوم الإحصاء والاحتمالات في التحليل ومن ثم تطبيق عليها علاقات رياضية، مما يسهل على الباحث الوصول إلى نتائج دقيقة.

ثالثاً: أدوات التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي كأى علم له أدواته وأساليبه الخاصة به، وهي تشمل أولاً بعض المفاهيم ذات مدلول اقتصادي خاص مثل الحاجة والمنفعة والنفقة والربح والثروة... الخ.² كما تشمل المفاهيم الاقتصادية البحتة أي التي لا تستخدم إلا في لغة الاقتصاد فقط، مثل المنفعة الحدية والنتاج الحدي... الخ. ولا شك أن إدراك دلالة هذه المفاهيم يحتاج إلى دراسة الاتجاهات الأولية البسيطة للظواهر الاقتصادية المختلفة مثل الإشباع والإنتاج والاستهلاك... الخ.

1 أبو بكر عبد القادر المسيري، " المدخل إلى علم الاقتصاد والتحليل الاقتصادي"، دار الكتاب الحديث، 2008، ص:11

2 رضا صاحب أبو أحمد، "الخطوط الكبرى للاقتصاد الوضعي"، دار مجدولاي، عمان، ص:33

2 عبد العزيز فهمي هيكل، " أساليب التحليل الاقتصادي"، دار النهضة العربية، بيروت، ص:9

كما تشمل أدوات التحليل الاقتصادي الأدوات الرياضية سواء كانت هندسية أم جبرية أم إحصائية، وهي في الغالب تستخدم في المعالجة الرياضية للظواهر الاقتصادية كونها في الغالب متغيرات كمية. وفيما يلي عرض لأهم أدوات التحليل الاقتصادي:

أ. **النظرية الاقتصادية:** هي تعبير وصفي لفظي للعلاقات والظواهر الاقتصادية، ويكون هذا التعبير عادة بواسطة النموذج الاقتصادي البياني أو الرياضي أو الإحصائي.

وفيما يلي أمثلة عن بعض النظريات:

نظرية الأسعار: تفسر النظرية الطريقة التي يتم بها تحديد الأسعار في السوق، كما تقدم عدة أدوات تحليلية مثل ما يسمى منحنى الطلب، منحني العرض ومفهوم التوازن، وباستخدام هذه الأدوات يمكن شرح وتفسير الظاهرة محل الدراسة كما يلي:

1) الطلب والعرض:

الطلب على السلعة هو الكميات التي يقبل على شرائها المستهلكون عند مختلف الاسعار خلال فترة زمنية معينة. ويوضح قانون الطلب وجود علاقة عكسية بين سعر السلعة والكمية المطلوبة منها، فعندما يرتفع سعر السلعة تنخفض الكمية المطلوبة منها، وعندما ينخفض ثمن السلعة تزداد الكمية المطلوبة منها وذلك مع افتراض ثبات العوامل الأخرى المؤثرة على الطلب.

ويتسم الطلب بالمرونة وتعني بصفة عامة درجة استجابة الكمية المطلوبة أو الطلب للتغير النسبي في أحد العوامل المحددة للطلب، وهذه العوامل هي:

- **سعر السلعة:** توجد علاقة عكسية بين السعر والطلب.

- **الدخل:** توجد علاقة طردية بين الدخل والطلب.

- **أسعار السلع الأخرى:** فلو كانت سلعا بديلة فالعلاقة طردية بين الطلب على السلعة وسعر السلعة الأخرى ولو كانت مكملة فالعلاقة عكسية بين الطلب على السلعة وسعر السلعة الأخرى.

- **حجم الاستهلاك من السلع الأخرى:** حيث يؤثر على أسعار السلع الأخرى، وبالتالي يؤثر على الطلب على السلع محل الدراسة.

- **حجم الاستثمارات في الخطة:** حيث تؤثر بالسالب أو بالموجب على الطلب الخاص بالسلعة محل الدراسة.

- **عدد المستهلكين:** حيث توجد علاقة طردية بين عدد المستهلكين والكمية المطلوبة

- **أذواق المستهلكين:** حيث تؤثر بالزيادة أو بالنقصان على الطلب.

- **الزمن:** حيث يتغير الطلب في الأجل القصير عنه في الأجل الطويل.

- **توقعات المستهلكين:** فإذا توقعوا أن السلعة سيرتفع سعرها فالطلب يزداد والعكس صحيح.

أما العرض فيقصد به تلك الكمية من السلعة التي يكون المنتجون أو التجار مستعدين لبيعها في زمن معين وبسعر محدد، وهي تقابل الكمية المطلوبة من قبل المشتريين في مدة معلومة وسوق محدود¹. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في الكمية المعروضة من السلعة في السوق وأهمها:

- **سعر السلعة:** ترتبط الكمية المعروضة من السلعة بعلاقة طردية مع سعرها، فكلما ارتفع ثمن السلعة تزداد الكمية المعروضة منها كما أنه إذا انخفض الثمن تقل الكمية المعروضة.

- **أسعار عناصر الإنتاج:** هناك علاقة عكسية بين أسعار عناصر الإنتاج المستخدمة في إنتاج السلعة والكمية المعروضة من السلعة، فكلما زادت أثمان عناصر الإنتاج المستخدمة تقل الكميات المنتجة والمعروضة من السلعة.

- **أثمان السلع الأخرى:** ترتبط الكمية المعروضة من السلعة بعلاقة عكسية مع ثمن السلعة البديلة لها في الإنتاج، بينما ترتبط الكمية المعروضة من السلعة بعلاقة طردية مع ثمن السلعة المكمل لها في الإنتاج.

- **المستوى الفني الإنتاجي:** يؤثر المستوى الفني والتقني للإنتاج طرديا على الإنتاج المعروض من السلعة، فكلما تحسن الأسلوب الفني المستخدم في إنتاج السلعة كلما ارتفعت الإنتاجية وبالتالي يزداد إنتاج وعرض السلعة والعكس بالعكس.

وعند التقاء الطلب الكلي والعرض الكلي يتحدد ثمن التوازن للسلعة، وهو الثمن الذي يجعل هناك توازن بين الكمية المطلوبة من السلعة من قبل المشتريين مع الكمية المعروضة منها من قبل البائعين.

(2) نظرية الإنتاج: تدرس العلاقة بين حجم إنتاج أي سلعة وحجم عوامل الإنتاج المستخدمة في عملية إنتاجها. فمثلا يمكن التعبير عن دالة الإنتاج لمشروع يقوم بإنتاج 70 طاولة خشبية بأنها عبارة عن أكبر عدد من الطاولات التي يمكن إنتاجها بكميات معينة من عناصر الإنتاج المتمثلة في العمل، الخشب، الطلاء، مصاريف الصيانة والتصليح... الخ.

وسعيا لتحقيق هدف الكفاءة الاقتصادية، تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة. وغالبا ما تستخدم دوال الإنتاج متغيرين، إحداها ثابت (رأس المال **b**) والآخر متغير (العمل **a**)، ويمكن التعبير عنها رياضيا كما يلي:

1 أبو بكر عبد القادر المسيري، مرجع سبق ذكره، ص: 131

$$q = f(a, b) \dots\dots\dots^1$$

حيث أن:

q تمثل: كمية الإنتاج، وتمثل **a**: عنصر العمل، أما **b** فتمثل: عنصر رأس المال.

تمر المؤسسة بمرحلتين إنتاجيتين مختلفتين:

- **الأجل القصير**: هي المرحلة التي يكون فيها على الأقل عنصر إنتاجي واحد ثابتا، أي أن الكمية المستخدمة من هذا العنصر غير قابلة للزيادة أو النقصان.

- **الأجل الطويل**: هي المرحلة التي تكون فيها جميع عناصر الإنتاج قابلة للتغيير.

تعتمد دالة الإنتاج في الأجل القصير الفروض التالية:

- تستخدم المؤسسة عنصرين فقط من عناصر الإنتاج، وهما: العمل (**a**)، ورأس المال (**b**).

- يعتبر عنصر العمل (**a**) العنصر الإنتاجي المتغير، بينما يعتبر رأس المال (**b**) العنصر الإنتاجي

الثابت.

- ثبات المستوى التقني المستخدم في عملية الإنتاج.

الناتج المتوسط والناتج الحدي:

الناتج المتوسط: عبارة عن الناتج الكلي مقسوما على عدد العمال.

$$APL = \frac{TP}{a} = \frac{\text{الناتج الكلي}}{\text{عدد العمال}}$$

الناتج الحدي: يمثل التغير في الناتج الكلي بسبب التغير في عدد العمال بعامل واحد.

$$MPa = \frac{\Delta TP}{\Delta a} = \frac{\text{التغير في الناتج الكلي}}{\text{التغير في عدد العمال}}$$

مثال توضيحي: ليكن لديك الجدول التالي:

1 أبو بكر عبد القادر المسيري، مرجع سبق ذكره، ص: 146

| الناتج الحدي MPa | الناتج المتوسط APa | الناتج الكلي q = TP | عنصر العمل a | عنصر رأس المال b |
|---------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 15 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 15 |
| 7 | 6 | 12 | 2 | 15 |
| 9 | 7 | 21 | 3 | 15 |
| 11 | 8 | 32 | 4 | 15 |
| 13 | 9 | 45 | 5 | 15 |
| 10 | 9.2 | 55 | 6 | 15 |
| 4 | 8.3 | 58 | 7 | 15 |
| 0 | 7.25 | 58 | 8 | 15 |
| -6 | 5.8 | 52 | 9 | 15 |

من الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

- **الناتج الكلي:** يتزايد كلما أضفنا وحده إضافية من عنصر العمل إلى أن وصل إلى أقصى مستوى له عند الوحدة الثامنة، وعند هذا المستوى يصبح الناتج الحدي مساويا للصفر، ثم يبدأ الناتج الكلي في التناقص عندما يصبح الناتج الحدي سالبا.

- **الناتج المتوسط:** يتزايد إلى أن يصل إلى أعلى مستوى عند الوحدة السادسة (APa=MPa)، ثم يبدأ في الانخفاض إلا أنه لا يصل إلى الصفر ولا يأخذ قيمة سالبة.

- **الناتج الحدي:** يتزايد إلى أن يصل إلى أعلى مستوى له عند الوحدة الخامسة، ثم يتناقص إلى أن يصل إلى الصفر، ثم يأخذ بعد ذلك قيمة سالبة.

أي أن العملية الإنتاجية تمر بثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة تزايد الغلة، وفيها يتزايد الناتج الكلي بمعدلات متزايدة وكذا الناتج

الحدي يتزايد والناتج المتوسط (تنتهي عند العامل رقم 6).

- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تناقص الغلة حيث يتزايد الناتج الكلي بمعدلات متناقصة حتى يصل إلى أعلى كمية له، والناتج الحدي يكون متناقصا حتى يصل إلى الصفر، أما الناتج المتوسط فيتزايد في البداية ثم يتناقص، وتنتهي المرحلة عند وصول الناتج الكلي إلى أقصاه (الناتج الحدي = صفر).

- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تناقص الناتج الكلي، وفيها يبدأ الناتج الكلي في التناقص، ويكون الناتج الحدي في هذه المرحلة سالب، والناتج المتوسط يتناقص لكنه لم يصل إلى الصفر ولا يأخذ قيم سالبة.

(3) توازن المنتج (أو المؤسسة): يهدف المنتج إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، والربح هو الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، والمنتج يحدد كمية الإنتاج التي تجعله يحقق أكبر ربح ممكن أي يتوسع في الإنتاج، طالما أن كل وحدة إضافية ينتجها تحقق له إيراد أكبر من تكلفتها. أي أن الإيراد الحدي أكبر من التكاليف الحدية، ويتوقف عند حجم الإنتاج الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية وهنا يكون المنتج في حالة توازن. وعلى ذلك فإن كمية الإنتاج التي تحقق التوازن للمنتج هي الكمية التي يتساوى عندها الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية، أي تكون نقطة التوازن هي نقطة تقاطع منحنى التكاليف الحدية مع منحنى الإيراد الحدي وذلك في أي نوع من أنواع الأسواق.

(ب) الإحصاء: هو أداة رقمية تستهدف تجميع البيانات الإحصائية حول الظاهرة محل البحث والتعبير عنها في جداول أو أشكال هندسية ومنحنيات بيانية. وتستخدم العديد من الطرق أو النماذج الإحصائية في التحليل الاقتصادي مثل البرمجة الخطية، نظرية المباريات، خطوط الانتظار، نظرية الاحتمالات... الخ

(ج) الأدوات أو النماذج الاقتصادية:

هي الطرق أو النماذج الاقتصادية الكمية التي يتم من خلالها التعبير عن النظرية الاقتصادية بصيغة كمية، ومن بين هذه الطرق الاقتصاد القياسي الذي يعتبر تكامل بين النظرية الاقتصادية الوصفية والاساليب الرياضية والإحصائية الكمية بهدف إختبار فروض معينة لظواهر اقتصادية، وتقدير معاملات العلاقات بينها والتنبؤ بالقيم المستقبلية لها. ولتحقيق ذلك يتم إجراء بعض الاختبارات القياسية للتأكد من صحة الافتراضات مثل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. والفرق بينهما أن الانحدار الخطي البسيط قائم على أساس معادلة خطية تربط بين متغيرين هما المتغير التابع والمتغير المستقل.

أما الانحدار الخطي المتعدد فيفترض وجود أكثر من متغير مستقل، أي أن المتغير التابع يعتمد على متغيرين مستقلين فأكثر.

خلاصة الفصل:

تتعدد الأدوات التي تستخدم في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد، إلا أنه لا يوجد تعارض بين هذه الأدوات فهي تكمل بعضها البعض وتنتشر جميعا في تعميق وفهم العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، وتفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية.

الفصل الخامس: أنماط نمو المؤسسة

تمهيد:

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية للحرص على استمرارية أنشطتها في محيط تخوض فيه هذه الأخيرة صراعا من أجل البقاء والنمو، وعليه أصبحت إستراتيجية النمو اليوم حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة المنافسة الشرسة التي تشهدها أغلب أسواق العالم.

أولا: مفهوم النمو ومبرراته

(1) مفهوم النمو:

احتل مفهوم النمو أهمية بارزة بسبب التوسعات الكبيرة التي تميزت بها المؤسسات المعاصرة وبروز العديد من المحددات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المؤسسات لهدف التطور. ويعرف نمو المؤسسة بأنه: "زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها (منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)، وبالتالي فهي عملية مضاعفة لها بعدين، بعد كمي (ارتفاع الحجم) وبعد كفي (تغيير الهيكل)¹.

أي أن النمو هو التغير أو التطور في حجم المؤسسة ويمكن قياسه كميًا من خلال الزيادة في رقم الأعمال، الأرباح، الحصة السوقية، القوى العاملة أو الموارد. كما يمكن تقديره بصفة نوعية، حيث لا يمكن للمؤسسة

1 Michel Darbelet, et al, l'essentiel sur le management, 5ème éd, Berti éditions, Alger, 2007, P 428.

أن تنمو دون قيامها بتعديلات هامة في هيكلها وأنشطتها، واستعمال شبكات توزيع جديدة وغيرها من المؤشرات النوعية.

ويمكن قياس حجم المؤسسة من خلال المؤشرات المالية مثل مجموع الموجودات، رأس المال، المبيعات، حجم الأرباح والدخل الصافي وغيرها.

ويعد النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو دليل قاطع على قدرة المؤسسة على تأقلمها مع البيئة المتغيرة بطبيعتها، وكذا على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

(2) مبررات نمو المؤسسة:

يعتبر النمو هدفا استراتيجيا لجميع المؤسسات من أجل:¹

__ الاستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشتمل على فرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة يمكن أن تحقق منها أرباحا مناسبة.

- الاستجابة للنمو الحاصل في احتياجات ورغبات العمال والتنوع في أذواق المستهلكين

- الرغبة في تنمية الحصة السوقية وزيادة مبيعاتها وأرباحها

- الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة، لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتخفيض التكلفة

(الاقتصاديات السلمية) والتمتع بالمزايا التنافسية

__ استقطاب الكفاءات الإدارية ذات المهارة العالية نظرا لتوفيرها ظروف عمل مادية واجتماعية ممتازة

(3) دوافع النمو:

لا تتحقق ظاهرة النمو تلقائيا وإنما تعتمد على القرارات الصائبة التي تتخذها الإدارة في ظل الأهداف المسطرة، والتي تمثل دوافعا أو ظروفًا مساعدة على النمو، وهي:

__ زيادة الأرباح التي تعبر عن الفرق بين الإيراد المتحقق والتكلفة المتعلقة بالحصول على ذلك الإيراد،

وهو دافع للنمو والتطور حتى النقطة التي يتعادل فيها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، وما يعد محددًا

للنمو والتطور، حينما يكون الفرق بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية سالبا، أي أن إضافة وحدة جديدة

إلى الإنتاج أو المبيعات تؤدي إلى تخفيض صافي الربح المتحقق.

__ وجود فرص استثمار خارجية مربحة كإطلاق الحكومة لبرنامج تديمي لفائدة المؤسسات الوطنية،

واتفاقات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها مما يعتبر محفزات خارجية للنمو.

1 عبد الوهاب سويسي، " المنظمة المتغيرات- الأبعاد-التصميم"، دار النجاح للكتاب، 2009، ص:169

_ توافر موارد رابدة فائضة مثل القوى البشرية، رأس المال، المعدات والأجهزة والخبرة الإدارية، وغيرها. وهي موارد غير مستغلة جيداً يمكن تخصيصها لأغراض النمو والتوسع.

_ حوافز نفسية تشمل دوافع المديرين وحاجتهم للإنجاز أو القوة أو المكانة وتحقيق الذات والشهرة.

_ تزايد حجم الطلب على المنتج يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق النمو والتطور من أجل توفير السلع والخدمات بما يحقق درجة عالية من متطلبات إشباع رغبات زبائنها.

_ زيادة دخل الفرد والانتعاش الاقتصادي والتقدم التقني الذي يساعد على الإنتاج الكبير، والإبداعات التي يمكن استغلالها وتطبيقها.

_ حوافز إستراتيجية تتضمن محاولة المؤسسة تحقيق هدف البقاء والاستمرار، فبقاء المؤسسة مرهون بنموها وزيادة معارفها وخبراتها المتراكمة. كما أنه كلما كان الحجم كبيراً كلما ازدادت قدرتها على السيطرة على الانحرافات، والعكس صحيح، ومن هنا يظهر بأن الاستقرار كذلك يمثل دافعاً أساسياً من دوافع النمو. فالمؤسسات تسعى من خلال النمو والتوسع إلى تجنب المنافسة وتحقيق وضع احتكاري، والسيطرة على البيئة، وتقليل الاعتماد على الموردين وتقليل مخاطر عدم التأكد.

ثانياً: دورة حياة المؤسسة

تتمثل دورة حياة المؤسسة في المراحل المتتالية التي تعيشها من مرحلة ظهورها كفكرة مرورا بمرحلة النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التراجع والزوال، وهي بذلك تشبه الكائن الحي في مراحل حياته.

وفيما يلي عرض للمراحل الخمس لحياة المؤسسة الاقتصادية:

_ **مرحلة النشأة (التأسيس):** هي المرحلة التي يتم فيها تأسيس المؤسسة لأول مرة، تتركز فيها الجهود بصفة أساسية على الوظيفة الإنتاجية والتسويقية، وتملك طموحات للتقدم وطاقات إبداعية تسعى لاستغلالها.

_ **مرحلة النمو:** هي مرحلة تطوير قدرات المؤسسة وكفاءاتها لتحقيق أحسن النتائج وتبني أهدافاً أكثر وضوحاً لتحقيق المزيد من النمو.

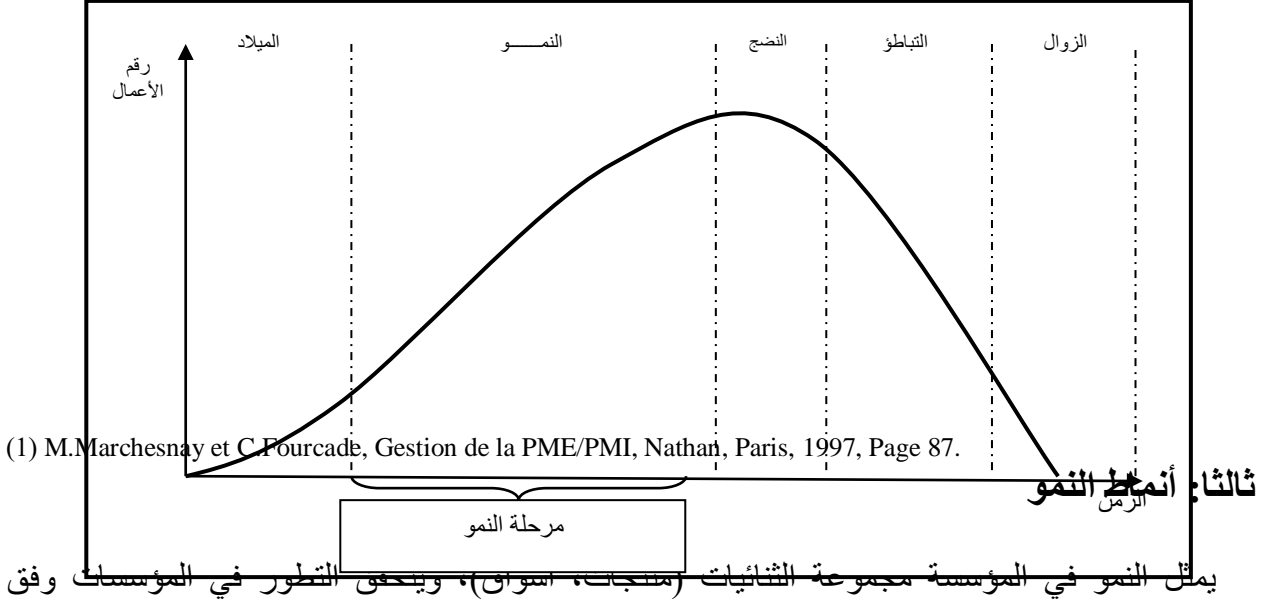
_ **مرحلة النضج:** تمثل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها، في هذه المرحلة يميل معدل النمو نحو الاستقرار والتباطؤ، وذلك إثر تشبع السوق بالمنتج الحالي، ولتجاوز هذه الوضعية تسعى المؤسسة إلى تكثيف الجهود الترويجية.

_ **مرحلة التوسع:** تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على إستراتيجية التنوع من خلال تقديم تشكيلة سلعية وخدمائية واسعة أو البحث عن فرص تسويقية جديدة، كما تحاول المؤسسة التحرر من القيود الرسمية والنمطية وتتجه إلى تبني أساليب تنظيمية أكثر ديناميكية لمواجهة ما يحدث من تغيرات على مستوى البيئة الخارجية.

مرحلة التدهور (الانكماش): تؤثر شدة المنافسة على المؤسسة فتؤدي لانخفاض مبيعاتها وعزوف جمهور المستهلكين عن اقتناء منتجاتها، وتعمل المؤسسة جاهدة على بناء استراتيجيات دفاعية تحاول من خلالها الحفاظ على أسواقها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والمُتمثِّل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 5: موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



الأنماط الثلاثة التالية:

- النمو العضوي (المكثف/ الداخلي):

هو نمو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة بزيادة رأسمالها الاجتماعي أو إحقاق وسائل إنتاجية إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها، أو مشتتة من الخارج في إطار الصفقات التجارية. فيمكن للمؤسسة أن تتحصل على الوسائل من الخارج أو تصنعها بنفسها أو بتطويرها الذاتي للموارد البشرية المالية والتقنية.

- النمو غير العضوي (خارجي/اندماجي):

يتم عن طريق شراء حصة من رأسمال مؤسسة أخرى بهدف تحقيق تكامل أو اندماج عمودي (خلفي- أمامي)، أو بالاندماج الكلي لتحقيق تكامل أفقي وتكوين مؤسسة جديدة.

- النمو التعاقددي:

يتضمن تعاون مؤسستين أو أكثر مستقلة قانونياً لكن مرتبطة اقتصادياً، ويأخذ هذا التعاقد شكلين:¹
_ إبرام عقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات بإنشاء فرع مشترك لإنجاز مشروع
_ اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها.

رابعاً: استراتيجيات النمو

حاول كتاب الفكر التنموي وضع قواعد عامة أو متطلبات يجب مراعاتها في تنفيذ عملية النمو، وهناك استراتيجيات محددة في هذا الصدد أهمها:

1-4 استراتيجيات النمو المحدود:

يقصد بها الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم بها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله أي قنوات التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو... الخ، وهناك نوعين من هذه الاستراتيجيات:
- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه: وهي إستراتيجية الاستقرار، تستخدمها المؤسسات التي تعتقد بأن أدائها في السوق مرضي، حيث يطمئن مسؤولي الإدارة العليا لأوضاع السوق كما قد لا يرغبون في النمو السريع كون المؤسسة صغيرة الحجم، إضافة إلى احتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير.

- إستراتيجية النمو البطيء: تساعد هذه الاستراتيجية على المحافظة على توازن عناصر الإنتاج في الطبيعة، فالمؤسسة مطالبة بأن تأخذ حذرهما من التغييرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني، ومعدل تلوث البيئة أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية، فأنصار إستراتيجية النمو البطيء يركزون على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا المعدل لا يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والأنواع المتعددة.

2-4 إستراتيجية النمو التوسعية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية:
- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف: إن السيطرة على السوق حسب هذه الإستراتيجية يكون بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، وتتطلب هذه الإستراتيجية خبرة طويلة في مجال الإنتاج تمكن المؤسسة من:

1 كربوش محمد، "إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة تلمسان: 2014، ص:45

- اكتشاف مصادر رخيصة للمواد الأولية.
- الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
- التخلص من الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع المملوكة للمؤسسة.
- استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة.
- استخدام الحاسب الآلي بدل الأيدي العاملة.
- استراتيجيه التمايز: أي تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة عن المنافسين من حيث:

- السعر المقبول

- الجودة العالية

- انخفاض تكلفة الصيانة

- سهولة استخدامها

- تنوع طرق البيع

- تسهيلات الدفع

- دقة مواعيد التسليم

- سرعة تلبية الطلبات

- إستراتيجية الإخراج: تتضمن تفويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية، والأنشطة المخرجة هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية في حين يستطيع الطرف الخارجي إنجاز هذا النشاط بأكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة ومن حيث الجودة. والدافع الأساسي من وراء تبني إستراتيجية الإخراج هي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية، وحول الأنشطة المولدة للقيمة مما يدفع بهذه الأخيرة إلى النمو.

- إستراتيجية التخصص (التمركز): تصلح للمؤسسة الناشئة التي تركز على حرفة معينة، وتوجد خمس خيارات إستراتيجية حسب ما توضحه مصفوفة "أنصوف" أو ثنائية (منتوج/سوق):

التركيز: إنتاج منتج واحد في سوق واحدة

| | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | M ₁ | M ₂ | M ₃ |
| P ₁ | | | |
| P ₂ | | | |
| P ₃ | | | |

التخصص حسب المنتج: منتج واحد في عدة أسواق

| | M ₃ | M ₂ | M ₁ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| P ₁ | | | |
| P ₂ | | | |
| P ₃ | | | |
| | | | |

التخصص حسب السوق: التركيز على سوق واحد

| | M ₁ | M ₂ | M ₃ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| P ₁ | | | |
| P ₂ | | | |
| P ₃ | | | |
| | | | |

التخصص الانتقائي: التركيز على بعض أنواع المنتجات وبعض

| | M ₁ | M ₂ | M ₃ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| P ₁ | | | |
| P ₂ | | | |
| P ₃ | | | |
| | | | |

أنواع السوق

التغطية الشاملة: التركيز على كل أنواع المنتجات وكل أنواع السوق

| | M ₁ | M ₂ | M ₃ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| P ₁ | | | |
| P ₂ | | | |
| P ₃ | | | |
| | | | |

- إستراتيجية التنوع: أي تطوير كل من المنتج والسوق المستهدف معا بخلق منتجات جديدة وغزو أسواق جديدة، وتأخذ إستراتيجية التنوع الأشكال التالية:

1-التنوع الأفقي: يقصد بالتنوع الأفقي تقديم سلعة أو خدمة جديدة تنتمي إلى نفس القطاع موجهة لأغراض سوقية جديدة وذلك باستخدام نفس القدرات التقنية والتجارية، فمثلا تقوم المؤسسة المتخصصة بتصنيع الراديووات بالتوسع في مجال صناعة المسجلات أو الفيديوها...الخ.

2-التنوع العمودي أو الرأسي (الاندماج أو التكامل العمودي): وهي إستراتيجية توجيه موارد وإمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي من أجل تحسين ربحيتها، ويكون هذا التوسيع لمجال نشاطها من الخلف أو من الأمام كما يلي:

-التنوع العمودي الأمامي:

تقوم المؤسسة بإنشاء نقاط توزيع خاصة بها أي هي التي تقوم بخدمات النقل وإيصال المنتج إلى المستهلك النهائي. مثال ذلك شركة متخصصة باستخراج النفط الخام تقوم بتكرير النفط أو تصفيته.

- التنوع العمودي الخلفي:

تقوم المؤسسة بإنشاء مصادر توريد داخلها بدلا من التموين الخارجي أي تكون المؤسسة زبونه نفسها، وذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد والخامات كأن تقوم شركة صناعة الأقمشة بإنتاج الغزول.

ويسمح الاندماج العمودي بالتموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة¹، فضلا على ذلك فهو يضمن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية هي تخفيض التكاليف بإلغاء هوامش الوسطاء والاستقلالية عن الموردين والموزعين. في المقابل فإن أهمية وحجم الاستثمارات الضرورية لتنفيذ الاندماج تؤثر على موارد المؤسسة التي قد تنحرف عن نشاطها الأصلي، كما أنه في حالة تدهور الظروف الاقتصادية فإن كل أطراف السلسلة تتأثر وتحمل قسط من الخسائر.

إضافة إلى تعقيدات التسيير، أي تسيير محفظة الأنشطة حيث أن المؤسسة تكون أمام أسواق متعددة وذات طبيعة مختلفة وكذا أمام خطوط إنتاج ذات متطلبات مختلفة، وهو ما يقتضي إجراء تجزئة إستراتيجية، وبالتالي إنشاء إدارة خاصة بكل نشاط وهو ما يعني ارتفاع التكاليف الثابتة.

1 محمد محروس إسماعيل، " اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 1997 ، ص: 175

- **التنوع المترابط أو الممركز:** يعني بقاء المؤسسة في نفس الحرفة وتطوير منتجات جديدة مرتبطة بالحرفة الأصلية سواء من الناحية التقنية أي التكنولوجية أو من ناحية التوزيع.

- **التنوع غير المترابط أو التجميعي:** يقصد به تطور المؤسسة نحو نشاطات ليس لها أي نقاط مشتركة مع الأنشطة الأصلية، مثل إضافة الصناعة الصيدلانية في مؤسسة صناعة الحليب ومشتقاته. وتتطلب هذه الإستراتيجية ترابط أو تداوب بين النشاط الأصلي والنشاط الجديد، نظرا لما تحمله من مخاطر على المؤسسة أهمها:

- صعوبة تقدير المردودية الحقيقية للتفاعلات الموجودة بين النشاطات الأصلية والجديدة

- صعوبة تقييم التكلفة المالية الحقيقية للتنوع لأن المؤسسة لا تملك دائما كل المعطيات التنافسية التي تسمح لها بتقييم النشاط الذي ترغب في الاستثمار فيه.

- تزايد الاختلاف داخل المؤسسة يتطلب طرق تسيير أكثر تعقيدا.

- تطور البيئة العالمية واشتداد المنافسة جعل نتائج التنوع غير مضمونة مما أدى بالعديد من المؤسسات إلى إعادة التمركز.

وتجدر الإشارة، أنه لا يوجد تنافر ما بين التنوع المترابط والتنوع غير المترابط، فهناك مؤسسات متنوعة تجمع بين النمطين، إذ نجد بعض من أنشطتها مترابط والبعض الآخر عبارة عن أنشطة مستقلة ولا صلة لها ببعضها البعض.

خلاصة الفصل:

إن الفكرة الأساسية التي نستخلصها مما سبق أن النمو هدف مهم بالنسبة للمؤسسة لا بد من بلوغه ضمانا للبقاء والاستمرارية في السوق، وهو يتطلب إدارة جيدة وعمل جاد ومكثف وكفاءات قادرة على التكيف مع التحولات التي تشهدها البيئة واغتنام الفرص بغرض ضمان مكانة متميزة.

خاتمة:

تعتبر المؤسسة شكلا من أشكال النشاط الاقتصادي الذي يستهدف إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد مقابل تحقيق ربح معين وذلك من خلال إنتاج السلع والخدمات المطلوبة، وكذلك هي قوة اجتماعية عاملة في المجتمع ومصدر رزق وعيش الأسر. ولضمان استمراريتهما وتطورهما وتنظيمهما، ظهرت عدة تيارات ومذاهب فكرية أصحابها من مختلف المهن، تركوا بصماتهم بإرساء جملة من القواعد والمبادئ العلمية كما

لاحظنا ذلك(المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، المدرسة الرياضية، المدرسة النظامية...الخ). حيث حاولت كل مدرسة تقديم إضافة تحسن من خلالها فعالية وكفاءة المؤسسة. وفي ظل التغيير السريع الذي تشهده البيئة المعاصرة التي تعمل فيها المؤسسات، فهي مطالبة باستغلال ما ينشأ عنها من فرص وتجنب التهديدات المحتملة. ولا بد أن تتظافر كل وظائف المؤسسة لتحقيق ذلك، فالتسويق يبحث عن الأسواق غير المستهدفة لي طرح المنتجات والخدمات من خلال القنوات التوزيعية بما يحقق المنافع التسويقية (المنفعة المكانية، المنفعة الزمانية، المنفعة الحيازية).

أما وظيفة الإنتاج فهي الوظيفة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، والوظيفة المالية تعد من أهم وظائف المؤسسات على اختلاف أنواعها، تهدف إلى ضمان استمرار المؤسسة وذلك بحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية.

أما إدارة الموارد البشرية فتعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التوظيف وتقييم الأداء وتطويره عن طريق التدريب والتأهيل. هذا عن جلب واستقطاب العمالة للمؤسسة، أما جلب المواد الأولية والمعدات وتجهيزات العمل فهي مهمة إدارة التموين تمارس نشاطي الشراء والتخزين معا.

ومع تزايد نمو المؤسسات نلاحظ مدى الاهتمام بأن تكون تلك المؤسسات على مستوى عال من الكفاءة والفعالية، وهذا يتوقف بالدرجة الأولى على ما تملكه هذه الأخيرة من إدارة باعتبارها العنصر المحوري والأساس الذي يتوقف عليه نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1_أوبكر عبد القادر المسيري، " المدخل إلى علم الاقتصاد والتحليل الاقتصادي"، دار الكتاب الحديث، 2008
- 2_العربي دخموش،" محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، مطابع جامعة منتوري قسنطينة:2001
- 3_الياس بن ساسي، يوسف قريشي، " التسيير المالي دروس وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان:2006
- 4_جمال الدين مرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)"، الدار الجامعية، الاسكندرية:2002
- 5_حسين حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان:2003
- 6_خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان
- 7_فايز سليم حداد، "الإدارة المالية"، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان، 2009
- 8_رضا صاحب أبو أحمد، "الخطوط الكبرى للاقتصاد الوضعي"، دار مجدولاي، عمان
- 9_صالح حميدات، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2017-2018

- 10_ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، جامعة الإسكندرية: 2002، ص: 18
- 11_ ضياء مجيد الموسوي، "النظرية الاقتصادية: التحليل الاقتصادي الجزئي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2007
- 12_ عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 13_ عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: 1993
- 14_ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، بغداد
- 15_ عبد العزيز فهمي هيكل، "أساليب التحليل الاقتصادي"، دار النهضة العربية، بيروت
- 16_ عبد المطلب عبد الحميد، "السياسات الاقتصادية تحليل جزئي وكلي"، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة: 1998
- 17_ عبد الوهاب سويسي، "المنظمة المتغيرات- الأبعاد-التصميم"، دار النجاح للكتاب، 2009
- 18_ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، "إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية"، دار اليازوري العلمية، عمان: 2008
- 19_ غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر: 2008
- 20_ فريد كورتل، ناجي بن حسين، "التسويق: المبادئ والسياسات"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة: 2001
- 21_ محمد العزاوي، "الإنتاج وإدارة العمليات، منهج كمي تحليلي"، دار اليازوري العلمية للنشر عمان: 2006
- 22_ محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004
- 23_ محمد أحمد محمد حسان، "مقدمة في الأعمال مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2008
- 24_ محمد العدوان، علي المشاقبة، هيثم الزعبي: إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 25_ محمد توفيق ماضي، "إدارة وضبط المخزون"، الدار الجامعية، الإسكندرية: 1998
- 26_ محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية
- 27_ محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية: 2011
- 28_ محمد محروس إسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 1997
- 29_ محي الدين الأزهري، "الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات"، دار الفكر العربي للطبع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة: 1993
- 30_ موسى اللوزي، "التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2000، ص: 87
- 31_ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر: 2013
- 32_ هالة عبد المنعم، أحمد سليمان، "إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة"، مكتب النهضة المصرية، 2007
- 33_ يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة، الجزائر: 2013

المقالات العلمية:

عثمان حسن عثمان، " المؤسسة الاقتصادية والمحيط، "الأسس النظرية والآثار العملية"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد16، دار الهدى، عين مليلة: 2001

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Khelassi Reda , « Management financière diversité et action économique », édition Houma, Alger, 2011
- 2-Philippe Raimbourg, « Marketing », 2^{ème} édition, paris, 2000
- 3- Pierre Conso, « Gestion financière de l'entreprise », 8^{ème} édition, Dunod, Paris , 2000
- 4R.Guinamard,A.Redon, «Economie moderne d'entreprise » , édition J.Delmas et Cie, Paris, 1981
- 5-M.Marchesnay et C.Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997
- Michel Darbelet, et al, l'essentiel sur le management, 5^{ème} éd, Berti éditions, Alger, 2007.

الملاحق

نماذج أسئلة اختبارات في اقتصاد المؤسسة سنة ثانية ل م د

السؤال الأول:

حاول الكثير من دارسي الإدارة تحليل العملية الإدارية، كما وضعوا نظريات تختلف باختلاف نظرتهم إلى الإدارة.

ما هي أهم المبادئ التي جاء بها فايول؟

- أثبتت تجارب (Howthorne) خطأ المفهوم الميكانيكي للعامل في المدرسة الكلاسيكية للإدارة كما أثبتت

في تجاربها أيضا أن هناك عوامل سيكولوجية واجتماعية تؤثر على الكفاءة، اشرح كيف ذلك؟

-ما هي إسهامات نظرية النظم؟

-إلى ماذا يعود الاختلاف في مدارس الفكر التنظيمي؟

السؤال الثاني:

ترتبط المؤسسة أماميا وخلفيا بشبكة من المتعاملين والأسواق والهيئات.

-حدد عناصر السوق الخلفي؟

-اشرح علاقة تأثير المؤسسة بهذه العناصر كل على حدة؟

السؤال الثالث:

لدينا المعلومات التالية: حجم المشتريات السنوي 16000 وحدة، تكلفة شراء الطليبة الواحدة 1000 دج، تكلفة

تخزين الوحدة في السنة 800 دج، وقت وصول الطليبة 7 أيام، احتمال تأخر الطليبة 25 بالمئة.

-أحسب الكمية الاقتصادية المثلى لكلية الشراء؟

-أحسب المخزون الأدنى؟

-أحسب مخزون الأمان؟ ما هو دوره في المؤسسة؟

-أحسب تكلفة التمويل الكلية؟

-مثل تكلفة التمويل الكلية في منحنى بياني واشرحه؟

السؤال الرابع:

أذكر:

-أربع عوامل دافعة عند "هرزبرغ"

-أربع مبادئ ل "ماكس ويبر"

-أربع أسواق أمامية

-أربع استراتيجيات للتخصص

السؤال الخامس:

مؤسسة "س" تنتج ثلاث منتجات هي: الحليب، الياغورث والجبن، وتوزعها في سوق الشرق الجزائري.

-ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتغطيتها؟

-مثلها في مصفوفة "أنصوف"؟

قررت المؤسسة توسيع مجال نشاطها بإنتاج الزبدة.

-ما هي الإستراتيجية التي تود انتهاجها؟

-متى تلجأ إليها المؤسسات؟ وما هي مزاياها؟

السؤال السادس:

ما المقصود ب:

-الأجر بالقطعة عند ثايلور

-إدارة الإنتاج والعمليات

-التحليل القياسي

-فعالية المؤسسة

-المزيج الترويجي

السؤال السابع:

أجب عن الأسئلة التالية:

-لماذا تعتبر الفترة المقررة لترقية المبيعات محدودة؟

-ما الفرق بين الإشهار وترقية المبيعات؟

-ما الفرق بين تحليل العمل وتوصيف العمل؟

-ما هو المفهوم الحديث للتسويق؟ أذكر بعض أنواعه؟

-ما الفرق بين وظيفة الموارد البشرية كنظام ونظام معلومات الموارد البشرية؟

-ما الفرق بين النمو العضوي والنمو غير العضوي؟

-ماهي دوافع نمو المؤسسة؟

السؤال الثامن:

ما هو نمط القيادة الذي اقترحه مدرسة العلاقات الإنسانية؟

هل يصلح هذا النمط مع العامل x بحسب "ماك غريغور"؟

ما هي مواصفات العامل y؟ وما هو نمط الإدارة الذي يستخدم معه؟

السؤال التاسع:

إن القدرة التنافسية هي محصلة عوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.

-ما هي أبرز محددات الميزة التنافسية؟

-فيما تتمثل مخاطر دخول منافسين جدد في الصناعة؟

-ما هي التوجهات الإستراتيجية الممكنة لتفادي دخول منافسين جدد في الصناعة؟

السؤال العاشر:

-يعتبر مبدأ وحدة الأمر من المبادئ الهامة التي جاء بها "فايول"، اشرح هذا المبدأ مع توضيح الآثار المترتبة

عن عدم الالتزام به؟

-قارن بين النظرية الكلاسيكية والسلوكية؟

-فسر لماذا يعد "ثايلور" المنظر الرئيسي لنظرية الحركة العلمية مستنتجا أهم مبادئ الحركة العلمية في

الإدارة؟

- اربط المفاهيم المستمدة من الإدارة بالأهداف بواقع مؤسساتنا الاقتصادية؟

