

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج - البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

محاضرات في:

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية:

- علوم التسيير
- العلوم المالية والمحاسبية
- العلوم الاقتصادية
- العلوم التجارية

من إعداد الدكتورة:

سعود وسيلة

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
ب	مقدمة.
	الفصل الأول:
02	تمهيد الفصل الأول:
03	المبحث الأول: ماهية المؤسسة وتصنيفاتها
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة
05	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة وتمييزها عن المصطلحات المشابهة
08	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة
09	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
11	المطلب الخامس: دور ومسؤوليات المؤسسة
13	المطلب السادس: تصنيف المؤسسة
18	المبحث الثاني: الإطار النظري لبيئة (محيط) المؤسسة
18	المطلب الأول: تعريف بيئة (محيط) المؤسسة
19	المطلب الثاني: خصائص بيئة المؤسسة
20	المطلب الثالث: أسرار وأهمية دراسة بيئة المؤسسة
22	المطلب الرابع: تصنيف بيئة المؤسسة
22	الفرع الأول: البيئة الداخلية المؤسسة ومكوناتها
24	الفرع الثاني: تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها
29	المطلب الخامس: العلاقة بين المؤسسة والمحيط
29	الفرع الأول: تأثير المؤسسة في المحيط
30	الفرع الثاني: تأثير المحيط في المؤسسة
31	المبحث الثالث: التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة
31	المطلب الأول: تنظيم المؤسسة
31	الفرع الأول: تعريف التنظيم
33	الفرع الثاني: أهمية التنظيم

34	الفرع الثالث: أهداف التنظيم
34	الفرع الرابع: مبادئ التنظيم
37	الفرع الخامس: أنواع التنظيم
38	الفرع السادس: مراحل عملية التنظيم
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة
39	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
40	الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي
42	الفرع الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي
43	الفرع الرابع: أشكال الهيكل التنظيمي
49	الفرع الخامس: العوامل المحددة لاختيار الهيكل التنظيمي
51	الفرع السادس: مؤشرات خلل الهيكل التنظيمي وشروط نجاحه
53	المبحث الرابع: أنماط نمو المؤسسة ودورة حياتها
53	المطلب الأول: تعريف نمو المؤسسة
54	المطلب الثاني: دوافع وأهداف نمو المؤسسة
55	المطلب الثالث: العوامل المحفزة لنمو المؤسسة
57	المطلب الرابع: مؤشرات نمو المؤسسة
58	المطلب الخامس: أشكال نمو المؤسسة
58	الفرع الأول: النمو الداخلي المؤسسة
60	الفرع الثاني: النمو الخارجي المؤسسة
63	المطلب السادس: دورة حياة المؤسسة
68	المبحث الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
68	المطلب الأول: تعريف التحليل الاقتصادي
68	المطلب الثاني: أهداف التحليل الاقتصادي
69	المطلب الثالث: أنواع التحليل الاقتصادي
70	المطلب الرابع: منهجية وأساليب التحليل الاقتصادي
72	خلاصة الفصل الأول:
	الفصل الثاني: وظائف المؤسسة
74	تمهيد الفصل الثاني:
75	المبحث الأول: وظيفة (إدارة) التموين (الشراء والتخزين)
75	المطلب الأول: وظيفة الشراء
75	الفرع الأول: تعريف وظيفة الشراء
76	الفرع الثاني: تطور أهمية وظيفة الشراء

78	الفرع الثالث: أهداف وظيفة الشراء
79	الفرع الرابع: سياسات الشراء ومسؤوليات وظيفية الشراء
81	المطلب الثاني: وظيفة التخزين
81	الفرع الأول: تعريف التخزين ومكزونات المخزون
82	الفرع الثاني: أهمية وظيفة التخزين
84	الفرع الثالث: أهداف التخزين
85	الفرع الرابع: مهام إدارة التخزين
86	المبحث الثاني: وظيفة (إدارة) الإنتاج والعمليات
86	المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات وخصائصها
87	المطلب الثاني: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات
88	المطلب الثالث: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات
89	المطلب الرابع: مهام (وظائف) إدارة الإنتاج والعمليات
91	المطلب الخامس: تصنيف أنظمة الإنتاج والعمليات
94	المبحث الثالث: وظيفة (إدارة) التسويق
94	المطلب الأول: تعريف التسويق وخصائصه
96	المطلب الثاني: تطور المفهوم التسويقي
101	المطلب الثالث: أهمية التسويق
103	المطلب الرابع: أهداف التسويق
104	المطلب الخامس: وظائف إدارة التسويق
105	المطلب السادس: المزيج التسويقي المؤسسة
105	الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي
107	الفرع الثاني: شروط المزيج التسويقي
107	الفرع الثالث: مكونات (عناصر) المزيج التسويقي
132	المبحث الرابع: وظيفة (إدارة) المالية
132	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة المالية
135	المطلب الثاني: تعريف الإدارة المالية
136	المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية
136	المطلب الرابع: أهداف الإدارة المالية
138	المطلب الخامس: وظائف الإدارة المالية
140	المبحث الخامس: وظيفة (إدارة) الموارد البشرية
140	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية
142	المطلب الثاني: تعريف "إدارة الموارد البشرية" والتمييز بينها وبين "إدارة الأفراد"
144	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

145	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
147	المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية
156	المبحث السادس: وظائف (إدارات) أخرى
156	المطلب الأول: وظيفة (إدارة) البحث والتطوير
156	الفرع الأول: تعريف البحث والتطوير
156	الفرع الثاني: خصائص أنشطة البحث والتطوير
157	الفرع الثالث: أهمية البحث والتطوير
158	الفرع الرابع: أهداف البحث والتطوير
159	الفرع الخامس: تفعيل نشاط البحث والتطوير في المؤسسة
159	الفرع السادس: مهام وظيفة البحث والتطوير
160	المطلب الثاني: وظيفة (إدارة) العلاقات العامة
160	الفرع الأول: تعريف العلاقات العامة وخصائصها
162	الفرع الثاني: عوامل زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة
163	الفرع الثالث: أهمية العلاقات العامة
164	الفرع الرابع: أهداف العلاقات العامة
165	الفرع الخامس: مبادئ العلاقات العامة
165	الفرع السادس: وظائف العلاقات العامة
168	خلاصة الفصل الثاني:
170	خاتمة المطبوعة
172	قائمة المراجع



فهرس الجداول

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	الجدول رقم 01
45	أشكال، مزايا وعيوب الهياكل التقليدية	الجدول رقم 02
48	أشكال ومزايا وعيوب الهياكل التنظيمية الحديثة	الجدول رقم 03
62	المقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي لامؤسسة	الجدول رقم 04
67	خصائص مراحل دورة حياة المؤسسة	الجدول رقم 05
93	أنواع أنظمة الإنتاج حسب حجم السلسلة والالتكرار	الجدول رقم 06
101	تطور فلسفة المفهوم التسويقي	الجدول رقم 07
125	الفرق بين الإعلان والدعاية	الجدول رقم 08
126	الفرق بين الإعلان والعلاقات العامة	الجدول رقم 09
126	الفرق بين الدعاية والعلاقات العامة	الجدول رقم 10
127	مميزات وعيوب عناصر المزيج الترويجي	الجدول رقم 11
133	التطور التاريخي للإدارة المالية	الجدول رقم 12



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	مكونات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة	الشكل رقم 01
27	مكونات البيئة الخارجية الجزئية (الخاصة) للمؤسسة	الشكل رقم 02
46	هيكل الفريق (الهيكلة باللجان) للمؤسسة	الشكل رقم 03
47	الهيكل التنظيمي الشبكي للمؤسسة	الشكل رقم 04
47	الهيكل التنظيمي الافتراضي (اللامحدود) للمؤسسة	الشكل رقم 05
64	مراحل دورة حياة المؤسسة	الشكل رقم 06
106	عناصر المزيج التسويقي	الشكل رقم 07
108	أبعاد (مستويات) المنتج	الشكل رقم 08
111	دورة حياة المنتج	الشكل رقم 09
123	العلاقة بين الترويج والاتصالات التسويقية	الشكل رقم 10



مقدمة

يقوم الاقتصاد على خلق وإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات في شكل سلع وخدمات، والتي تخضع لعملية التبادل بين الطالبين والعارضين لها في الأسواق. تعد المؤسسة المحرك الأساسي لهذه العملية، فهي النواة التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي كافة، وهي مركز خلق المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات المجتمع الذي تنشط فيه بمختلف أطرافه.

ولا تقتصر المؤسسة على تقديم السلع والخدمات فقط، إنما ترتبط بصفة وثيقة بحجم النمو والتنمية التي يصل إليها مجتمعها، فهي لا تنشط بمعزل عنه، وعكس ذلك تتميز بعلاقات تبادلية وتفاعلية معه بصفة مستمرة، وخصوصاً بعد التطور التكنولوجي، وتطور اتجاهات وسلوكات الزبائن، والذي فرض تحديثات كثيرة على نمط عمل وسير وتنظيم المؤسسة، والذي ضاعف من أهمية ودور هذه الأخيرة، وجعلها محور العديد من الدراسات، التي تهدف إلى الفهم اللازم لها، بما يسمح بتحسين كفاءتها من جهة، وكفاءة الاقتصاد ككل من جهة أخرى.

وقد جاءت هذه المطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة من أجل ألقاء الضوء على مختلف جوانب المؤسسة، لتوضيح مفهوميها والعناصر المرتبطة بها، وإبراز أهم آليات تسييرها ونشاطها. وذلك عبر تقسيم المطبوعة إلى فصلين رئيسيين كما يلي:

الفصل الأول: يتعلق بالجانب المفاهيمي المؤسسة من خلال خمس مباحث، تتناول ما يرتبط بتوضيح فكرة المؤسسة من تطور تاريخي، وأهمية وأهداف وأنواع وغيرها، مع إبراز التأثير الكبير لبيئة المؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية، على نشاطها وممارساتها، وكيفية تفاعلها مع هذه البيئة من خلال وضع التنظيم المناسب واختيار الهيكل التنظيمي الأفضل الذي يسمح لها بتحقيق ذلك. كما تناول الفصل أيضاً نمو المؤسسة وأنواعه وأهم مؤشرات، مع إبراز دورة حياة المؤسسة، إضافة إلى التعريف بأدوات التحليل الاقتصادي الذي نستخدمها المؤسسة عادة لتحليل وتفسير الظواهر والمتغيرات التي لها انعكاس وتأثير على المؤسسة.

الفصل الثاني: يتعلق بوظائف المؤسسة، كونها المنفذ الفعلي لنشاط المؤسسة، فأى عمل تقوم به المؤسسة لا بد أن يشكل جزءاً أو يكون محورياً لعمليات التمويل، الإنتاج، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، البحث والتطوير والعلاقات العتمة، وذلك للتعرف على مهام ودور كل منها في المؤسسة.



الفصل الأول

تمهيد:

تعد المؤسسة النواة الأساسية في الاقتصاد، والتي تحظى باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، من أجل تحليلها وفهمها، للتنبؤ بسلوكها الجزئي، الذي ينعكس مطلقاً على الاقتصاد ككل، من حيث العلاقات التي تربطها المؤسسة بجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بها، ومنها مؤسسات تكون في شكل زبون، أو مورد، أو مساهم فيها أو غيرها.

ومن أجل الفهم السليم لمصطلح "المؤسسة" وطريقة سيرها وعملها، ومدى تأثيرها على المجتمع الذي تنشط فيه، اسلترم تناول مختلف المفاهيم المرتبطة بها داخلياً أو خارجياً، وكذا منهج ممارسة أعمالها، وذلك عن طريق تقسيم الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة وتصنيفاتها

المبحث الثاني: الإطار النظري لبيئة (محيط) المؤسسة

المبحث الثالث: التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الرابع: أنماط نمو المؤسسة ودورة حياتها

المبحث الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية المؤسسة وتصنيفاتها

يشيع استخدام مصطلح المؤسسة للدلالة على أي وحدة تقوم بتحويل المواد من شكلها الخام إلى مواد قابلة للاستخدام النهائي أو الوسيط، فهي وحدة تقدم قيمة مضافة من خلال نشاطها، وذلك مهما اختلف الاسم الذي يطلق عليها أو الخصائص المميزة لها، أو دورها وشكلها الذي تكيف مع التغيرات العالمية وتطور معها، إلا أنها عموماً تعرف بأنها الوحدة الأساسية ونواة النشاط الاقتصادي في أي بلد وفي أي حقبة كانت.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة

تعد المؤسسة كظاهرة وحقيقة قديمة جداً، إلا أن ظهورها وتصويرها تحت هذا الاسم يعد حديثاً نسبياً، وتشير معظم الدراسات إلى أن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح « المؤسسة Entreprense »، والذي اشتق من لفظة « Entreprenre » والتي تعني التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً، ومن ثم فإن هذا العمل يتضمن بعض المخاطر.¹

وقد تطور شكل ومفهوم المؤسسة منذ القدم إلى غاية وصولها إلى الشكل الحالي، وذلك عبر عدة مراحل، تتماشى خصوصية المؤسسات فيها مع المتغيرات السائدة في كل مرحلة، وهي:²

1. **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** فقد كانت الحياة بسيطة واحتياجات الإنسان قليلة جداً، وقد تميزت هذه المرحلة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث تعد زراعة الأرض وتربية المواشي من النشاطات التي تضمن مورداً للأسر، وقد كان كل فرد يصنع كل ما يحتاج إليه بنفسه ليستهلكه مع أفراد عائلته، وكان رب الأسرة يقسم العمل على زوجته وأبنائه وإخوانه، بحيث يتخصص كل شخص في عملية أو مرحلة من مراحل العمل، فظهرت أولى صور المؤسسة، وظهر ما يعرف بالاقتصاد المنزلي.
2. **مرحلة العصر الإقطاعي:** وكانت في العصور الوسطى وقد تميزت بالنظام الإقطاعي، فقد كان الفلاحون يعملون في أراضي ملاك الأراضي كعبيد ينتجون المحاصيل لرب العمل مقابل أجور زهيدة، أو مقابل الإيواء والإطعام فقط، وقد كانت السلطة تعود للأكثر قوة الذي يستحوذ على الأراضي، ويمارس سلطته على الأشخاص الذين يعيشون على هذه الأرض. وقد ساد في هذه الفترة ما يعرف بالاقتصاد المغلق.

¹ الداوي الشيخ، "تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، جامعة الجزائر، 1، المجلد 15، العدد 01، جوان 2005، ص 10.

² أنظر:

– فطيمة زعزع، زليخة تفرقنت، "مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019/2018، ص ص 04، 05.

– ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 02، 1998، ص ص 22-32 بتصرف.

3. **مرحلة الاقتصاد الحرفي:** خلال هذه المرحلة ساد تكوين التجمعات الحضرية، وظهور المدن، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية، مع ظهور عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة لأول مرة، ما أدى إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قائدهم، وهو ما شكل ما يعرف بالطوائف الحرفية، وهم جميع العاملين في حرفة واحدة في مدينة من المدن الذين ينظمون لهذه الطوائف من أجل حماية أنفسهم، وتنظيم صناعتهم وتطويرها، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج وغيرها، وقد كان الهدف منها ضمان المساواة بين معلمي الحرف، ومحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطاً.
4. **مرحلة نظام الوسطاء أو النظام المنزلي للحرف:** وهو نظام إنتاجي جديد عرف بنظام الوسطاء، وقد قام إلى جانب نظام الطوائف الحرفية، ويقوم على تولى التجار بأنفسهم شراء المواد الأولية اللازمة للصناعة وتوزيعها على الصناع والحرفيين في منازلهم، ثم يجمعونها بعد الانتهاء من صناعتها، ويقومون بتوزيعها فيما بعد على التجار الصغار والمستهلكين.
5. **مرحلة ظهور المانيفاكتورة:** ويعود ظهورها إلى تراكم التغيرات التي شهدتها المراحل السابقة، منها ارتفاع الطلب وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، ما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا وسائل الإنتاج، فقاموا بجمع الحرفيين تحت سقف واحد من أجل مراقبة وضمان الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، فظهرت المصانع في شكلها الأولي أو المانيفاكتورة، والتي تتكون من أدوات بسيطة تقليدية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة، حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة.
6. **مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية (المصنع):** عرفت هذه الفترة عهد الثورة الصناعية، والتي ازدهرت فيها الصناعة، واخترعت فيها الآلة، وبدأ الاعتماد عليها في العديد من الصناعات، فأمام الزيادة في الطلب على المنتجات المصنعة في المانيفاكتورات، لم تعد الآلات التقليدية المستخدمة آنذاك تفي بالغرض، وغير قادرة على تلبية الطلبات المتزايدة على السلع والخدمات، فساهمت الآلة في تحسين أدوات الإنتاج واستبدالها بأدوات متطورة ذات كفاءة عالية، فظهرت المؤسسة الصناعية الآلية أو المصنع.
7. **مرحلة التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان من الضروري أمام المؤسسات الاقتصادية اتباع عدة استراتيجيات للتغلب على المنافسة ودخول الأسواق الخارجية، وقد كانت التكتلات الاقتصادية إحدى الاستراتيجيات المتبعة. وقد عرفت الشركات متعددة الجنسيات توسعاً كبيراً في العالم، وأصبحت تسيطر على مختلف الاقتصاديات، وأضحى تمثل صورة جديدة للمؤسسة، بما تحمله من مميزات خاصة عن ما سبق.

8. مرحلة الثورة المعلوماتية إلى اليوم: إن ظهور ثورة المعلومات في العالم غير من روتين المجتمعات، وأعطى المعلومة مكانة مرموقة، حيث ساهم ذلك في التحول التدريجي نحو اقتصاد المعلومات والذي يعتمد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا التقنية وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة، وأصبح للمعلومات دور رئيسي في التنافس بين المؤسسات، فصناعة المعلومة ستكون هي المورد الأساسي للاقتصاد العالمي في السنوات القادمة. وقد حتمت هذه التطورات التقنية والعلمية والتقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وهيكلها وتنظيمها، حتى تتفاعل وتتكيف مع هذه التغيرات، فظهرت المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة وعلى الإدارة الإلكترونية لمواردها، كما ساهمت التجارة الإلكترونية في ظهور المنشأة الرقمية.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة وتمييزها عن المصطلحات المشابهة

يعد مصطلح المؤسسة مفهوماً كثير التداول والانتشار في مختلف مجالات العمل والاقتصاد، لكن بالرغم من ذلك، لم يتم تحديد صيغة واضحة للتعريف به، حيث تختلف التعريفات المعطاة له باختلاف وجهات النظر والآراء حولها، ومن أسباب عدم الاتفاق على تعريف موحد للمؤسسة ما يلي:¹

✓ تشكل المؤسسة موضوعاً علمياً للعديد من التخصصات العلمية، لارتباطها بالعديد من النماذج النظرية والمعرفية التي لا يمكن اختزالها مع بعضها البعض.

✓ لا يظل مفهوم المؤسسة ساكناً حتى في نفس التخصص أو المجال، حيث يتطور المفهوم وفقاً للتطورات النظرية والعلمية التي يشهدها المجال، فالمؤسسة في إطار النظرية النيوكلاسيكية، ليس نفسها في إطار النظرية الإدارية، حيث تتغير رؤيتها، أهدافها، وغاياتها من التواجد حسب المبادئ التي تقوم عليها كل نظرية، مما يصعب من توحيد التعريف المقدم لمفهوم المؤسسة.

✓ يشمل مفهوم المؤسسة مجموعة من الحقائق الاقتصادية والاجتماعية التي يصعب مقارنتها في أوضاع تشغيل داخلية وخارجية مختلفة وغير متجانسة، فتعدد أصناف المؤسسات وتنوع أعمالها، يصعب محاولة إيجاد تعريف عام وموحد لمفهوم المؤسسة، حيث أن أي تعريف يمنح لها لا يترجم إلا جزءاً من نمط المؤسسة وفقاً للأساليب التشغيل الداخلية والخارجية، وقد يبقى غير قابل للإسقاط أو ناقص التعبير عن مؤسسة من نوع آخر.

وقد عرّفت المؤسسة بأنها "وحدة اقتصادية، مستقلة قانونياً، مهيكلت لإنتاج سلع و/أو خدمات للسوق"²، ركز هذا التعريف على الطبيعة القانونية التي تحكم المؤسسة والتي اشترط فيها الاستقلالية، وفي مقابل ذلك، حدد دورها في إنتاج سلع وخدمات يتم عرضها في الأسواق.

¹ Lasary, « Tout sur le management », El Dar el Othmania, Alger, 2007, pp 94, 95.

² Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, « Management des entreprises en 24 fiches », DUNOD, 2008, Paris, p 01.

كما عُرِّفت بأنها "منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية، بشرية ومالية، والتي تستعملها من أجل إنتاج سلع وخدمات وتقديمها للسوق"¹، يختلف هذا التعريف عن سابقه في كونه ربط المؤسسة بمفهوم المنظمة، فحسب ذلك، تعتبر المؤسسة نوعا من أنواع المنظمات والتي تكون ذات طبيعة اقتصادية، مع وجوب حيازتها على وسائل مادية وبشرية ومالية تساعد في تحقيق الغرض من وجودها وهو إنتاج وتقديم سلع وخدمات للسوق.

وفي تعريف أكثر اتساعا، يقصد بالمؤسسة كل "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني محدد"²، يضيف هذا التعريف الطابع الاجتماعي للمؤسسة، حيث يحدد أن المؤسسة ذات خصوصية اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت، تضم وسائل مادية ومالية وبشرية، وقد أوضح التعريف أيضا أهمية المؤسسة في كونها مركزا لاتخاذ القرارات، حيث أنها ستكون ملزمة على تحديد التوليفة والطريقة المناسبة لتركيب وتنسيق مجموع الموارد التي تملكها، بهدف خلق القيمة المضافة التي يستفيد منها المجتمع والسوق، مع ضرورة ربط ما سبق بأهداف المؤسسة من جهة وإطار زمني واضح من جهة أخرى.

وانطلاقا من هذه التعريفات، يظهر أن المؤسسة تجمع ما يلي:³

- ✓ عبارة عن تنظيم: تقسيم وتوزيع المهام، التدرج الهرمي...
- ✓ لها غاية اقتصادية: في إطار تلبية المؤسسة لحاجات السوق، فهي تخلق الثروة، فتصبح بذلك منظمة ذات هدف اقتصادي.
- ✓ استقلالية في اتخاذ القرارات: بصفة عامة تملك المؤسسة مركز قرار واحد فقط، مما يضمن تنسيقا وتناغما أكبر، لكن ذلك لا يمنعها من اعتماد درجة معينة من اللامركزية.

ومما سبق يمكن تقديم التعريف التالي للمؤسسة كتعريف شامل، حيث المؤسسة هي "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط"⁴.

ويتم الخلط في معظم الأحيان بين مفهوم المؤسسة وبعض المفاهيم القريبة منه، والتي قد تتشابه في بعض مجالات التطبيق والدراسة، وتختلف في البعض الآخر، ومن بين أكثر المفاهيم المشابهة لمصطلح المؤسسة، والأكثر انتشارا ما يلي:

¹ Lasary, « Economie de l'entreprise », El Dar el Othmania, Alger, 2007, p 07.

² عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 03، 2006، ص 27.

³ Lasary, « Economie de l'entreprise », idem, pp 07, 08.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

1. **المنظمة:** تعرف بأنها "مجموعة من الوسائل المنظمة والمهيكلية والتي تشكل وحدة تنسيق ذات حدود معينة، تعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق جملة من الأهداف المشتركة بين أعضائها"¹، بينما يعرف (عرباجي) المؤسسة بأنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات"². وبالتالي يظهر أن مفهوم المنظمة أوسع من مفهوم المؤسسة، وأن المؤسسة هي جزء من المنظمات، فكل مؤسسة هي منظمة على اعتبارها تضم مجموعة من الوسائل المتنوعة التي يتم تنظيمها لبلوغ أهداف مسطرة، في حين أنه ليست كل منظمة هي مؤسسة إلا إذا كانت ذات طابع اقتصادي وارتبطت بهدف تلبية حاجة المجتمع من سلع وخدمات في مقابل تحقيق عوائد تستفيد منها.
2. **الشركة:** تعرف الشركة هي "اتفاق بين شخصين أو أكثر على المساهمة في مشروع مالي معين، إضافة إلى تقديم مجموعة من الحصص، سواء كانت مالا أو عملا، واقتسام كل منهم ما ينتج عن هذا المشروع من ربح أو خسارة، ويجب أن تتوفر نية المشاركة، أي رغبة الشركات في التعاون من أجل تحقيق غرض الشركة"³. وبذلك يظهر هذا التعريف متطابق إلى حد كبير مع تعريف المؤسسة، فحسب القانون التجاري، يستخدم مصطلح الشركة بدلا من مصطلح المؤسسة.
3. **المنشأة:** تشير إلى مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم، بالتالي يمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة واحدة، ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أو أن تحوي المؤسسة على عدة منشآت فلا يجوز في هذه الحالة، أن تتمتع المنشأة بشخصية قانونية فهي تابعة للمؤسسة الأم، فالمنشأة تملك استقلالية نسبية كونها تبقى خاضعة لصاحب العمل أو للمؤسسة الأم.⁴
4. **المشروع:** هو "مجموعة من الأعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية حاجات معينة"⁵. وبالتالي فإن المشروع هو جزء من المؤسسة أو هو نشاط معين تقوم به المؤسسة في إطار الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، فالمؤسسة تملك وتنفذ مجموعة من المشاريع. ويكون المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة فقط، هو أن تنشأ المؤسسة لإنجاز أعمال مشروع معين تنتهي بانتهائه.

¹ Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Françoise BERTRAND, « Management-manuel et applications », DUNOD, Paris, 5^{ème} éd, 2016, p 05.

² إسماعيل عرباجي، "اقتصاد المؤسسة-أهمية التنظيم، ديناميكية التنظيم"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 11.

³ عامر عمورة، "الوجيز في شرح القانون التجاري-الأعمال التجارية، التاجر، الشركات التجارية"، دار المعرفة، الجزائر، 2000، ص 147.

⁴ سماح صوخ، "مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص ص 03، 04.

⁵ تريفير يونغ، ترجمة: سامي تيسير سلمان، "كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع"، بين الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 15.

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة

مهما اختلفت التعريفات ووجهات النظر المقدمة لمفهوم المؤسسة، إلا أنها في تصب في مجملها في مجموعة من الخصائص التي تميزها عن المفاهيم المشابهة والقريبة لها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:¹

✓ **المؤسسة مركز للإنتاج والتحويل:** تاريخيا كان الإنتاج هو أول وظيفة يتم تسليط الضوء عليها ودراستها، فتعتبر المؤسسة ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد من مواد أولية، رؤوس أموال، معلومات وأفراد وغيرها، إلى منتجات تامة الصنع من سلع وخدمات، وذلك وفقا لقوانين واجراءات خاصة، كون الغاية الأساسية من إنشاء المؤسسة هو إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق. ومن ناحية الاقتصاد الجزئي فإن على المؤسسة تحديد كمية الإنتاج وسعر البيع لتلبية حاجات السوق المستهدفة، في حين يرى الاقتصاد الكلي أن المؤسسة هو الفاعل الاقتصادي الذي يضمن الإنتاج الوطني.

✓ **المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:** تعد المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوام الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، فمن وجهة النظر الاقتصادية، على المؤسسة أن تعوض كل عوامل الإنتاج التي استخدمتها في عملية التحويل، والإنتاج، وذلك من خلال تقديم مقابل لكل منها، كالأجور التي توزع على العمال، والأرباح التي توزع على الملاك الذين خاطروا بأموالهم، ومستحقات الإيجار للمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة، والفوائد التي تدفع للبنوك، مع دفع مستحقات الموردين، وتسديد الضرائب والاشتراكات.

✓ **المؤسسة مركز للعلاقات الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون بكفاءة وثقافة وأهداف قد تكون متشابهة أو مختلفة، إلا أنهم يعملون بصفة متكاملة في إطار من التعاون والتنسيق من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن هذه الأخيرة مسؤولة عن محاولة التكيف مع الاختلافات في اتجاهات وأفكار وأهداف عمالها، من خلال الاهتمام بتطلعاتهم وعلاقاتهم الإنسانية الفردية والجماعية، من أجل تسيير واستباق أي صراع أو نزاع قد ينشأ بينهم، وإيجاد الحل المناسب في حالة حدوثه، وكل ذلك بهدف الحفاظ على استقرار المؤسسة.

✓ **المؤسسة كمجموعة إنسانية:** إن العلاقات بين الأفراد الذين تضمهم المؤسسة باعتبارهم كائنات اجتماعية، يجعل منها كائنا موحدا له تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار مشتركة بين كل الأعضاء المكونين لها تقريبا، وهو ما يميز كل مؤسسة عن الأخرى، فلكل منها مجموعة من القيم والثقافة والهوية التي تجمع بين أعضائها، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فالمؤسسة ليست كائنا حاملا وإنما كيانا اجتماعيا له وجوده الخاص.

¹ أنظر:

- فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008، ص 10.

- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-34.

- Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Françoise BERTRAND, op cit, pp 06, 07.

- ✓ **المؤسسة كمركز للقرارات الاقتصادية:** حيث يعد دور المؤسسة هاما في الاقتصاد، فهي مركز القرارات المتعلقة بنوع وكمية المنتجات وأسعارها وطرق التوصيل والتوزيع وغيرها، وتعتبر هذه القرارات عن اختيارات في طريقة استعمال الوسائفة المحددة المتوفرة للوصول بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة، فالمؤسسة تجد نفسها على امتداد وجودها في السوق، وفي فترات متعددة، أمام امتحان اختيار القرار المناسب على مختلف مستويات وفترات النشاط. وبالأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار متخذ يكون له نتائج متنوعة على بقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها، فلا بد من مراعاة العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، والذي يقارن فيه بين التكاليف والعوائد الناتجة عنه، حتى يزيد القرار السليم من فرص النجاح ويقلل حالات عدم التأكد، مع التخفيف من ضغط المنافسة والمستهلكين وباقي الأطراف ذوي المصلحة.
- ✓ **المؤسسة شبكة للمعلومات:** ان اتخاذ القرارات بأسلوب رشيد يتطلب معلومات من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات وتحويلها إلى أصحاب القرار، من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وبذلك فالمؤسسة تعد شبكة معلوماتية واتصالية.
- ✓ **المؤسسة مركز للمخاطرة:** إن المؤسسة معرضة للخطر بصفة مستمرة، ففي إطار ممارسة عملها، قد تواجه العديد من المشاكل والتهديدات التي تؤدي بها إلى فقد جزء أو كل ما تملكه من أموال ومواد، وفي المقابل قد يمكنها ذلك من تحقيق عوائد كبيرة، وذلك حسب الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد تكون في صالح المؤسسة أو ضدها، مما يضعها في موقع مخاطرة دائمة.
- ✓ **المؤسسة كنظام:** فكل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تملك حدودها تفصلها عن المحيط الخارجي، فهي نظام مفتوح قائم على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وفي نفس الوقت تتعامل وتتكيف مع تغيرات بيئتها الخارجية من خلال القرارات المتخذة من قبل مسيرتها.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

- تختلف الأهداف الخاصة بكل مؤسسة، حسب طبيعة نشاطها وغايتها من التواجد، والقطاع الذي تنشط فيه، إلا أنها تسعى بصورة إجمالية إلى تحقيق كل/بعض من الأهداف التالية:
1. **الأهداف الاقتصادية:** ترغب المؤسسة بصفة عامة في البقاء في السوق، حيث يكون الهدف الأساسي من إنشائها هو الاستمرار في تلبية حاجات المجتمع من سلع وخدمات، لكن في مقابل تحقيق عوائد تمكنها من البقاء في عالم الأعمال، والتوسع في الحدود المطلوبة، ولذلك تحدد المؤسسات أهدافا اقتصادية تعمل على الوصول إليها وهي:¹

¹ أنظر:

- Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, op cit, p 02.
- Nathalie Claret & autres, « Management-manuel et application », Nathan, Paris, 3^{ème} éd, 2017, pp 20, 21.

✓ **تحقيق الربح:** أي قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، والذي يقاس غالباً برقم الأعمال المحقق، حيث تتمكن المؤسسة من خلال الأرباح المحققة أن تقوم بعمليات التوظيف، الاستثمار في البحث والتطوير، تطوير مهارات العمال، اقتناء تجهيزات جديدة وغيرها، مما يمكن المؤسسة من توسيع نشاطها وتحقيق استدامتها.

✓ **تحقيق الإنتاجية وخلق الثروة:** وهي قدرة المؤسسة على توليد وتقديم المنتجات، والتي يتم فيها المقارنة بين حجم الإنتاج المقدم وحجم الوسائل وعوامل الإنتاج المستخدمة للوصول إلى ذلك، حيث تستعمل المؤسسة الموارد في شكلها الخام لتقدمها في شكل سلع وخدمات تلبي حاجة معينة لدى المستهلك، فهي بذلك تضيف قيمة لها، وبالتالي فخلق قيمة مضافة يعد أمراً حتمياً للمؤسسات من أجل الاستفادة من العوائد اللازمة التي سيعاد توزيعها مرة أخرى مقابل استخدام عوامل الإنتاج.

✓ **تحقيق المردودية الاقتصادية** من خلال حساب بين نتيجة الاستغلال والأصول المستخدمة، **والمردودية المالية** من خلال النتيجة الصافية ومقارنتها برأس المال.

✓ **تحقيق الملاءة المالية:** وهي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتسديد ديونها.

✓ **عقلنة الإنتاج:** فمن أجل تحقيق المؤسسة لم سبق من أهداف، عليها أن تستخدم عوامل الإنتاج المتوفرة أمامها بصورة مخططة ودقيقة حتى لا تتعرض لخسائر ناتجة عن انقطاع المواد أو هدرها، فلا بد من مراقبة عملية تنفيذ الخطط، مع الاستخدام الرشيد للممتلكات.

2. **الأهداف الاجتماعية:** تعد المؤسسة جزءاً من مجتمعها، ولا تنشط في معزل منه، ولذلك فهي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من أهمها:¹

✓ **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** حيث يتقاضى العمال أجوراً ورواتب في مقابل عملهم في المؤسسات، وهو حق مضمون شرعاً وعرفاً، وغالباً ما يتم تحديد مستويات الأجور من خلال قوانين الدولة، وقوانين سوق العمل، حيث يسمح هذا الأجر بتلبية احتياجات العامل والحفاظ على بقاءه.

✓ **تحسين مستوى معيشة العمال:** فالتطور التكنولوجي والحضاري ساهم في ظهور منتجات جديدة، والتي ساهمت بدورها في تحقيق التطور الحضاري وتغيير أذواق أفراد المجتمع وتحسينها.

✓ **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** فتقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات غير موجودة في السابق.

✓ **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** فنتيجة كون المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية تجمع مجموعة كبيرة ومتنوعة من العمال تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أنه يوجد في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تدعو إلى تماسك وتفاهم العمال مثل مجلس العمال، والعلاقات غير الرسمية بينهم.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

✓ **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** فالمؤسسات تقوم بتوفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، والتقاعد، كما قد تخصص مساكن لعمالها، سواء كانت وظيفية أو عادية لعمالها، أو للمحتاجين منها، إضافة إلى بعض المرافق العامة مثل المطاعم ودور الحضانه لأولاد العمال وغيرها.

3. **الأهداف الثقافية والرياضية:** والتي تتعلق بالجانب التكويني والترفيهي الخاص بالعمال، وما له من أثر بالغ على مستوى العامل فكريا، حيث أن اهتمام المؤسسة بالعامل يحسن من مستواه. إضافة إلى تدريب وتكوين العمال الذي يساعدهم على التحكم في التكنولوجيا خصوصا مع التطور المتسارع في وسائل الإنتاج.¹

4. **الأهداف التكنولوجية:** في إطار تكيفها مع التغير في عوامل بيئتها الخارجية، قد تسعى المؤسسات إلى وضع مجموعة من الأهداف في المجال التكنولوجي من أجل العمل على تحقيقها، من بينها:²

✓ **البحث والتنمية:** أصبحت المؤسسات توفر إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل وطرق الإنتاج بأسلوب علمي، وترصد لهذه العملية مبالغ مهمة، تصل إلى نسبة عالية من الأرباح في البعض منها، وذلك حسب نوع المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وحجمها، مما يسمح لها بالتماشي مع أي تطورات جديدة في المجال التكنولوجي والذي يمكنها من الوقوف في وجه المنافسة وتحقيق التميز في ذلك.

✓ **المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير:** من خلال تنسيق المؤسسة مع الجهات المختصة وهيئات البحث العلمي والجامعات، وهيئات التخطيط، حيث تساهم المؤسسة بإمكانياتها المادية أو المالية أو حتى الاستشارية في تدعيم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع الذي تنشط به.

المطلب الخامس: دور ومسؤوليات المؤسسة

إن العلاقة المتبادلة بين المؤسسة ومختلف العناصر المكونة لبيئتها الداخلية والخارجية، تستلزم منها أن توفى بالتزاماتها معهم، وأن تلعب الدور الموكل إليها اتجاههم، فمع التطور الكبير الذي عرفه عالم الأعمال اليوم، تجاوزت المؤسسة مهمتها الكلاسيكية في توفير متطلبات المجتمع فقط مقابل تحقيق عوائد لها، حيث أصبح من الضروري عليها الالتزام بمسؤوليات جديدة فرضتها المتغيرات الجديدة وجماعات الضغط. ويمكن إجمال مسؤوليات المؤسسة فيما يلي:³

¹ هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، "دورة حياة المؤسسة الاقتصادية واثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC"، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحلفة، المجلد 05، العدد 08، مارس 2014، ص 56.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ أنظر:

- عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994، ص ص 93-96.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 08، 2008، ص ص 82، 83، 93-96.

1. **المسؤولية الاقتصادية:** فأساس وجود المؤسسة هو أساس اقتصادي بالدرجة الأولى، لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، مع الابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة وغيرها.
2. **المسؤولية القانونية:** أي حصول المؤسسة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والالتزام بالقوانين في أداء النشاط، بما يؤمن سيادة العدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين، مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع. فالمسؤولية القانونية تحمي الطرفين، المؤسسة من جهة كونها كسبت موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى المجتمع باعتباره مجموع المستهلكين لمنتجات المؤسسة.
3. **المسؤولية الذاتية:** فتعتبر المؤسسات جزءا من المجتمع وهو قاعدتها الأولى، وعدم قبولها يعني نهايتها، وفي هذا الإطار تترتب على المؤسسة مسؤوليات ذاتية منها تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم المساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية ومواجهة الكوارث والأحداث الطارئة، إضافة إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي والاقتصادي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تقدمها المؤسسة.
4. **المسؤولية الاجتماعية:** تعرف بأنها مجموعة الواجبات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة، فهي بذلك تمارس دورا اجتماعيا اتجاها كل من: **أصحاب المصلحة** الذي يمثلون مجموع المستفيدين أو المتأثرين مباشرة بسلوك المؤسسة ولهم حصة أو فائدة في وجودها، وتضم عموما العاملين، الزبائن، الموردين، المالكين وأصحاب الأسهم والدائنين، المنافسين، الحكومة وجماعات الضغط، **البيئة الطبيعية**، حيث تزايدت في السنوات الأخيرة النداءات بضرورة حماية البيئة أثناء قيام المؤسسة بنشاطها بهدف تحقيق الاستدامة المطلوبة وحماية الأجيال القادمة، وأصبحت جماعات حماية البيئة قوة ضاغطة حقيقية سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، فأصبحت بذلك البيئة محل اهتمام مسيري المؤسسات، من خلال العمل على تقليل الآثار السلبية عليها إلى أدنى حد ممكن. كما تعمل المؤسسة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية إلى تحقيق **رفاهية المجتمع بشكل عام**، فعلى المؤسسة أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية، ودعم الأنشطة الثقافية والفنية وغيرها.
5. **المسؤولية الأخلاقية:** السلوك الأخلاقي هو ذلك الخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية السائدة، وباعتبار المؤسسة تضم جماعات إنسانية، وتنشط في مجتمع له تقاليده وعاداته وقيمه، فهي تتحمل مسؤولية أخلاقية تجاههم، سواء في تعاملها مع العاملين من حيث التعاقد معهم وتسريحهم، وفي الأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العمال، وعدم التفریق بينهم من حيث انتمائهم العرقي أو الديني أو السياسي وغيرها، وفي نفس الوقت يتحمل العمال مسؤولية أخلاقية اتجاه المؤسسة، والمتمثلة في ضرورة حماية مصالحها وعدم إفشاء أسرار العمل التي قد تعرضها للخسائر. إضافة إلى ذلك على المؤسسة أن تتعامل وفقا للسلوك الأخلاقي مع باقي الأطراف ذوي المصلحة من مستهلكين، ومنافسين، وموردين ونقابات وغيرها، من خلال عدم الغش والتدليس في الإعلان والترويج، والإفصاح المالي والمفاوضات الشفافة، واحترام قواعد المنافسة الشريفة وغيرها.

المطلب السادس: تصنيف المؤسسة

تختلف أنواع المؤسسات حسب نوع المعيار المعتمد في ذلك، حيث يضم كل تصنيف مجموعة متنوعة من المؤسسات والتي قدمت حسب وجهات النظر والمجالات المتعددة، ومن بين المعايير المستخدمة في عملية تصنيف المؤسسات، خصوصاً الاقتصادية منها، ما يلي:

1. التصنيف حسب توجه المؤسسة: تختلف التصنيفات وفقاً لهذا المعيار حيث هناك من يقسمها إلى قسمين بين التقليدية والحديثة ويضم المؤسسات العائلية إلى القسم الأول وهناك من يفصلها عنه ويضعها في قسم مستقل. غير أن المؤسسات العائلية يمكن أن تنتمي إلى القسمين (التقليدي والحديث)، وهذا حسب التكنولوجيا المستخدمة. ووفقاً لذلك تنقسم المؤسسات إلى:

1.1. المؤسسات العائلية: تعتبر المؤسسات العائلية أحد الأشكال المميزة للمؤسسات التي غالباً ما تكون صغيرة الحجم، فمنذ أن كانت الصناعات الحرفية والمزارع تمثل المؤسسات المتعارف عليها في العالم، كان من الطبيعي أن تخضع هذه المؤسسات لإدارة عدة أجيال تنتمي لنفس العائلة. وتشير المؤسسات العائلية إلى أي مؤسسة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة. وعلى ذلك فإن المؤسسات العائلية هي مؤسسات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.¹

1.2. المؤسسات التقليدية: هي مؤسسات تعتمد على العمل العائلي، تنتج منتجات تقليدية أو منتجات لفائدة مصنع ترتبط به ضمن تعاقد تجاري. وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضاً في عملها إلى الاستعانة بالعامل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية، كما يجب أن تتوفر لهذه المؤسسة مكان عمل مستقل عن المنزل يتمثل في ورشة صغيرة مع البقاء على استعمال معدات وأدوات تقليدية في تنفيذ نشاطها. وما يميز المؤسسات التقليدية كونها كثيفة العمل وتستخدم تجهيزات قليلة وضعيفة تكنولوجياً. تكون غالباً موجهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية والفلاحية، وتنتج منتجات تقليدية كالزيت الطبيعي، الورق، المنتجات الجلدية، وغير ذلك من المنتجات ذات الطابع التقليدي.²

1.3. المؤسسات الحديثة: هي المؤسسات التي تستخدم الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة وعدد العاملين يختلف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى وفق متطلبات التنمية بها، ولها القدرة على الاستفادة من الفنون الإنتاجية الحديثة واستخدام تكنولوجيا التنظيم والإدارة من خلال التخطيط وتحليل السوق.³

¹ عمرو علاء الدين زيدان، "مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 210 - 212.

² عباس فرحات وآخرون، "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 05 و06 ماي 2013، ص 05.

³ فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 44.

2. **التصنيف حسب الملكية:** يعتمد هذا المعيار على الجهة المالكة لرأس المال والأصول المكونة للمؤسسة، ويصنفها هذا المعيار إلى:¹

1. **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها، وذلك حسب طبيعة نظامها الاقتصادي والسياسي، أي يعود رأسمالها إلى الدولة، وتضم كل من المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام والتي تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي والمادي من عملياتها، والدوائر الحكومية والتي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بمقابل رمزي أو مجاناً كالمستشفيات، والمدارس.

2. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي يمتلكها القطاع الخاص، أي يؤول رأسمالها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، وقد تكون في شكل مؤسسة فردية، أو مؤسسة أشخاص، أو مؤسسة أموال.

3. **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب ما تحدده الدولة، حسب طبيعة كل مؤسسة والقطاع التي تعمل فيه.

3. **التصنيف حسب الشكل القانوني:** يعرف الشكل القانوني للمؤسسة بأنه الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسة عند تكوينها، والتي تحدد حقوق وواجبات تلك المؤسسة، وتنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي تحكم سير نشاطها، ويختلف الشكل القانوني للمؤسسات من بلد إلى آخر وفقاً للنظام السياسي السائد وكذا القوانين المعمول بها، إلا أنها عموماً تصب في ما يلي:

1. **المؤسسات الفردية:** تعتبر المؤسسات الفردية أقدم شكل من أشكال مؤسسات الأعمال، وهي الأكثر شيوعاً في مختلف أنحاء العالم، وهي شكل من أشكال المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وعادة هو الذي يمارس مسؤوليات إدارة العمل يومياً، علاوة على امتلاكه كافة موجودات العمل، وإليه تؤول الأرباح المتولدة من عمل المؤسسة. وفي الوقت نفسه فإن مالك المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة الناجمة عن أي التزامات أو ديون ترتبت على العمل.²

2. **مؤسسات الأشخاص:** هي امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع عشرين (20) شخصاً للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ من ربح أو خسارة في حين يستثنى من ذلك زيادة عدد الشركاء عن عشرين (20) بسبب الإرث الناتج عن وفاة أحد الشركاء. سميت كذلك بمؤسسات العادية لاعتماد الناس على التشارك فيها.³ وتضم بدورها:⁴

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 03، 2007، ص 23.

² مزهر شعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 75.

³ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 24، 25.

⁴ مزهر شعبان العاني وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ص 76، 83، 84.

1) **مؤسسات التضامن:** تمثل مؤسسة التضامن شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا عليهم ويحقق ربحا لهم. وعلى غرار المؤسسات الفردية، فإن القانون لا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، ما يعني أنهم مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات المؤسسة والتزاماتها. ويجب أن يعمل الشركاء على التوصل إلى اتفاق قانوني يوضح مسبقا مقدار حصة كل منهم من رأس المال، واقتسام الأرباح، وحل الخلافات... وغيرها.

2) **مؤسسات التوصية البسيطة:** تتألف هذه المؤسسة من فريقين من الشركاء هم الشركاء المتضامنون والذين يتولون إدارة المؤسسة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولين بالتضامن عن ديون المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها من أموالهم الخاصة. والشركاء الموصون، والذين يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولا عن ديون المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال.

3) **مؤسسات المحاصة:** هي شراكة تجارية تعقد بين شخصين أو أكثر ويدير أعمالها ويمارسها شريك ظاهر يتعامل مع الغير، ويقوم هذا النوع من الشراكة على العلاقة الخاصة والشخصية بين الشركاء، كما يجوز إثباتها عبر اتفاق كتابي أو شفهي للقيام بنشاط اقتصادي لفترة زمنية محددة، فهي مؤسسة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسائر، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت من أجله، تنتهي شركة المحاصة.

3.3. **مؤسسات الأموال:** هي الشكل الأكثر تطورا بين المؤسسات ذات الملكية الخاصة، وفيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية ومؤسسات الأشخاص، لأنها تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين. وتضم:¹

1) **المؤسسات المساهمة:** ويطلق عليها أيضا اسم شركات المساهمة العامة، وهي أكبر مؤسسات الأموال، وتلعب دورا هاما في الاقتصاد سواء بالنسبة لطبيعة وحجم النشاط الذي تمارسه، أو بالنسبة للاستثمارات المتاحة لها، يقسم رأسمالها إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات، يتم بيعها عن طريقة عملية تجارية تدعى بالاكنتاب العام، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد، لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة المؤسسة من قبل أحد المساهمين، كما تقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة للالتزامات المؤسسة على قدر مساهمته في رأس المال.

2) **المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة:** وهي نوع مؤسسات الأموال، تتكون من شخصين فأكثر، وتحدد قوانين البلد الحد الأعلى لعدد الشركاء، والحد الأدنى لرأس المال الذي يقسم على حصص متساوية وفقا للقانون، ويكون كل شريك مسؤول بمقدار حصته فقط، ولا تتعدى المسؤولية المالية في حالة الخسارة أو الإلاس إلى الأموال والممتلكات الخاصة.

¹ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 30-32.

4. **التصنيف حسب قطاع النشاط:** يعرف القطاع بأنه مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي، وبناء عليه قد تعمل المؤسسات في القطاعات التالية:¹
- 4.1. **مؤسسات القطاع الأول:** يجمع هذا القطاع كل المؤسسات التي تقوم بعملية إنتاج ذات علاقة مباشرة بالطبيعة، كإنتاج المواد الأولية، الفلاحة، الصيد... الخ، أي النشاطات المرتبطة بالأرض وبالموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، مضافا إليها أنشطة المناجم.
- 4.2. **مؤسسات القطاع الثاني:** وهي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التحويل للموارد الطبيعية إلى منتجات وتشمل الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وصناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها، إضافة إلى الصناعات الاستهلاكية، وصناعة تجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة.
- 4.3. **مؤسسات القطاع الثالث:** وهو قطاع الخدمات بما يضمن بصفة عامة، مثل النقل، التعليم، التوزيع، البنوك، التجارة وغيرها.
- 4.4. **مؤسسات القطاع الرابع:** يعد هذا القطاع حديث النشأة، فمن الباحثين من يرفض استقلالته ويضمه إلى القطاعات الثلاث الباقية، ولكن مؤيدي فصله كقطاع مستقل يعتبرونه قطاعا رابعا قائما في حد ذاته، ويشتمل بصفة عامة على المؤسسات التي طورت نشاطاتها في مجال الاتصالات، والإعلام الآلي والتكنولوجيا.
5. **التصنيف حسب الحجم:** بالرغم من أن هذا المعيار يعد واسع التطبيق والانتشار في مختلف الدراسات، إلا أنه لم يتم توحيد التقسيم به عبر مختلف الدول والاقتصاديات، وذلك لأنه يقوم في حد ذاته على معايير أخرى لتصنيف المؤسسات، منها **معايير كمية** تمثل مؤشرات كمية واحصائية يتم من خلالها الفصل بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهي معايير ذات صبغة محلية وضعت حسب ظروف كل دولة على حدى وتضم أساسا حجم العمالة، وحجم رأس المال، وحجم المبيعات، وغيرها، و**معايير نوعية** تعتمد على الفروق الوظيفية، والتي تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المؤسسات، وتحديد الدور الكامن للمؤسسات الصغيرة والكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتشمل غالبا نوع الملكية، المسؤولية، ومحلية النشاط.² وتعود صعوبة توحيد المعايير في تحديد حجم المؤسسات إلى ما يلي:³

¹ أنظر:

- رابح خوي، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص 14.

- Lasary, « **Economie de l'entreprise** », op cit, pp 09, 10.

² محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011، ص ص 170، 173.

³ وسيلة سعود، كمال قاسمي، "مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الزراعية في الاقتصاد الجزائري"، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 54، ماي 2017، ص ص 199، 200.

✓ **اختلاف مستويات النمو:** يتمثل في التطور اللامتكافئ بين الدول، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي. كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى، فالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة لاحقاً.

✓ **تنوع الأنشطة الاقتصادية:** باختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلية المالية للمؤسسات، حيث تعتبر المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة، بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة، فمن الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ **تعدد فروع النشاط الاقتصادي:** فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة التي تنشط في صناعة السيارات تختلف عن المؤسسة الأخرى التي تنشط في الصناعة الغذائية من حيث الحجم فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة. وبالرغم من هذا الاختلاف، إلا أن أكثر المعايير المستخدمة شيوعاً في تصنيف المؤسسات حسب حجمها، هو معيار عدد العمال، والذي يقسم المؤسسات إلى:¹

5. 1. المؤسسات المصغرة أو الصغيرة جداً: وتشغل من 01 إلى 09 عمال.
5. 2. المؤسسات الصغيرة: وتضم من 10 إلى 199 عامل.
5. 3. المؤسسات المتوسطة: وهي المؤسسات التي تضم من 200 إلى 499 عامل.
5. 4. المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تضم أكثر من 500 عامل ومنها مؤسسات البترول، والمركبات الكبيرة، وصناعة الطائرات... الخ.

6. **التصنيف حسب طبيعة المنتجات:** يرتبط هذا التصنيف بنوع الاستعمال للمنتج المقدم من قبل المؤسسة، والذي يشار وفقه إلى أن المؤسسات ثلاث أنواع كما يلي:

6. 1. **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** وتتميز بالصناعات ذات اليد العاملة الكثيفة وسهولة التسويق، وتقوم بإنتاج منتجات ذات استهلاك أولي، وهي في الغالب سلع نهائية مثل المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته وغيرها.

6. 2. **مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:** يدمج في هذا التصنيف المؤسسات التي تنتج سلعا تدخل مرة أخرى في العملية الإنتاجية، أو توجه للاستخدام الإنتاجي مرة أخرى. مثل قطع الغيار، المعدات الفلاحية، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية... الخ.

6. 3. **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتكفل هذه المؤسسات بتصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل كالسيارات والعربات والمعدات والأدوات الفلاحية، فهي تمارس عملية تركيبية انطلاقاً من استيراد المنتج النهائي مع إنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي كالآلات الكهرومنزلية.

¹ رابع خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المبحث الثاني: الإطار النظري لبيئة (محيط) المؤسسة

تحول النظرة نحو المؤسسة من النظام المغلق الذي لا يربطه مع بيئته أي علاقة، وتنحصر نشاطاته في تحويل المواد الأولية وبيعها في شكل منتجات حسب الطلب في السوق فقط، إلى نظام مفتوح له علاقة بالعديد من المتغيرات والعناصر التي تؤثر عليه في تسطير الأهداف، ووضع الخطط والسياسات لتحقيقها على أرض الواقع، ثم مع تطور بيئة الأعمال وتعقدتها بانتشار العولمة، وظهور أنماط وأشكال جديدة للمؤسسات، وللمنافسة، للمستهلكين وغيرهم، تزايدت أهمية وضرورة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المكونة للعديد من العناصر ذات العلاقة والتأثير على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهو ما يطلق عليه اسم بيئة (محيط) المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بيئة (محيط) المؤسسة

يشير مصطلح **البيئة أو المحيط** بصفة عامة إلى "مجموع العناصر المكونة للوسط الذي يعيش فيه إنسان"، وبالإسقاط عليه، تعني **بيئة المؤسسة** "مجموع العناصر والعوامل السوسيوولوجية، الاقتصادية، القانونية، التقنية... وغيرها، التي لها تأثير على حياة المؤسسة"¹، وفي نفس السياق عرفت **بيئة المؤسسة** بأنها "العناصر التي تحيط بالمؤسسة وتمتلك القدرة على التأثير في كل المؤسسة أو في جزء منها"².

ووفقا لهذه التعريفات يظهر أن محيط المؤسسة أو ما يعرف ببيئة المؤسسة يمثل جملة العوامل من طبيعة متنوعة اقتصادية، سياسية، قانونية، وغيرها، والتي تؤثر على سير ونشاط المؤسسة، إلا أن هذه التعريفات قد حصرت العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء المؤسسة فقط في الخارج، أي أهملت العناصر التي تملكها المؤسسة ضمن حدودها ويكون لها انعكاس على استراتيجية وأداء المؤسسة.

وفي تعريف أكثر شمولاً أشير إلى أن **بيئة المؤسسة** هي "مزيج من القوى والعوامل والجهات الفاعلة التي تشكل وتؤثر على أداء المؤسسات"³، أي أن **بيئة المؤسسة** هي "إطار ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير المدى أو طويل المدى، على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة"⁴.

ومن خلال ذلك يظهر أن بيئة المؤسسة لا تشمل فقط على العناصر التي تقع خارجها ويكون لها تأثير عليها، وإنما يمكن أن تشمل على عناصر داخل المؤسسة أيضا، والأساس أن يكون لهذه القوى والجهات المادية أو البشرية والتنظيمية تأثير جاد على سياسة المؤسسة ومستوى أداءها، ونشاطها.

¹ Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le Management », Berti éditions, Alger, 5^{em} éd , 2011, p 68.

² عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012، ص 62.

³ Sardak S.E, Movechanenko I.V, « **Business environment of enterprise** », a paper presented in "1st international scientific and practical conference: Imperatives of development of civil society in promoting national competitiveness", Batumi, Georgia, December 13-14, 2018, p 108.

⁴ Subodh P.KULKARNI, « **Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders** », Journal of Business Ethics, Springer publications, Vol 27, N°03, October 2000, p 216.

وبصفة عامة يمكن تقديم التعريف التالي لبيئة المؤسسة بأنها "مجموع العناصر والعوامل التي تقع داخل المؤسسة أو خارجها والتي تملك القدرة على التأثير في المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك على المدى القصير أو الطويل الأمد، من حيث قراراتها، ونشاطاتها، واستراتيجيتها، ومستوى أدائها ونموها".

المطلب الثاني: خصائص بيئة المؤسسة

تعد دراسة بيئة المؤسسة من العناصر المهمة لفهمها والتكيف معها، فمن خلال ذلك تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر الممكنة، ومن أهم ما يميز هذه البيئة، خصوصا الخارجية منها، ما يلي:¹

✓ **ديناميكية ومتغيرة باستمرار:** تستمر بيئة الأعمال في التغيير بشكل متكرر من حيث التقنيات والقواعد واللوائح الحكومية، والأساليب التكنولوجية وغيرها، مما يجعل البيئة من طبيعة ديناميكية متغيرة باستمرار، بشكل يؤثر على قرارات المؤسسة ونشاطها، ما يدفعها إلى ضرورة التكيف المستمر مع هذه التغيرات حتى تضمن بقاءها.

✓ **التعقيد:** لا يمكن تحليل بيئة المؤسسة بسهولة وذلك بسبب التعقيد الشديد، حيث تتكون البيئة من عدد من العوامل والأحداث والظروف والتأثيرات، الناتجة عن مصادر مختلفة تؤثر على الأعمال، ما يجعل ذلك معقدا. فتنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات البيئة من جهة، وتباين درجة تأثير وتأثر هذه المكونات على المؤسسة من جهة أخرى، وكذلك باختلاف الزمن، فتختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره من فترة لأخرى.

✓ **الترابط:** ترتبط عوامل بيئة المؤسسة ببعضها البعض، فمثلا، سيؤدي التغيير في الأحزاب السياسية إلى تغيير القواعد الحكومية، والسياسات المالية، وظروف السوق، وغيرها. لذا، يجب فحص جميع العوامل بشكل صحيح لأن هذه العوامل مترابطة مع بعضها البعض.

✓ **عدم اليقين:** من الصعب التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل لأن البيئة تستمر في التغيير، وهذه التغييرات لا يمكن السيطرة عليها، لذلك، يمكن للمؤسسات محاولة مواجهة هذه التحديات، خصوصا في القطاعات التي تقوم على التغيير المستمر كأساس للعمل مثل صناعة الموضة والملابس، أين تحدث التغييرات بشكل متكرر، ويمكن للاقتصاد أن ينهار في أي وقت.

✓ **التأثير والمرونة:** يعني تأثير البيئة على المؤسسة، فبيئة المؤسسة لها آثار طويلة الأجل وقصيرة المدى في مختلف المؤسسات، وذلك بدرجة وطريقة متفاوتة، فقد تتأثر المؤسسات بشكل مختلف بالتغيير في السياسة النقدية مثلا، فلا يمكن نظريا تقديم نموذج موحد لكل مكونات البيئة والتي تنطبق على كافة المؤسسات، فمرونة البيئة ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يكون تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة محدودا، بينما يتسع بشدة في قطاعات أخرى، كما قد تختلف درجة التأثير من وقت لآخر.

¹ أنظر:

- Laurence Lehmann Ortega & autres, « **Strategor-Toute la stratégie d'entreprise** », DUNOD, Paris, 6^{eme} éd, 2013, p 09.
- Indian Institute of Materials Management, « **Business Environment** », e-book, 2019, pp 03, 04.

- ✓ **الاعتماد المتبادل:** تتميز بيئة المؤسسة بالتأثير المتبادل مع المؤسسة، حيث يعتمد كل منهما على الآخر، كما ينعكس أي تغيير عليهما على الآخر، ولو بصورة متفاوتة.
- ✓ **العداء:** حيث يتسم محيط المؤسسة بالعداء لكونه يضم مجموعة من الفاعلين الذي يدافعون عن مصالحهم، والتي قد تكون متضاربة ومتضادة، فيما بينها، أو مع مصالح المؤسسة، مما يجبر المؤسسة على البحث على صيغة اتفاق بين مصالح المؤسسة ومصالح الفاعلين في محيطها.

المطلب الثالث: أسباب وأهمية دراسة بيئة المؤسسة

- لقد تزايد الاهتمام بدراسة البيئة كنقطة أساسية تقوم عليها استراتيجية وعمل المؤسسة، مع بداية انفتاح المؤسسة على عالمها الخارجي، واعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالخارج ويتعامل معه، وقد تضاعف هذا الاهتمام بزيادة حدة المنافسة ومفهوم العولمة الذي جعل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بمثابة المفتاح الذي يحقق نجاح أو فشل المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل. ومن بين أسباب دراسة بيئة المؤسسة ما يلي:¹
- ✓ كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، فجميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
 - ✓ بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات في المؤسسة، وكذا ممارسة وتنفيذ الوظائف والمهام الإدارية، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة.
 - ✓ بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل، فإن كل مؤسسة تضم مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وقد تتعارض فيما بينها في طرق تحقيقها، فهدف المستهلك في حصوله على أعلى جودة ممكنة بأقل سعر ممكن، قد لا تتوافق مع هدف ملاك المؤسسة في تحقيق أقصى ربح ممكن، والذي قد تحده الإجراءات المفروضة من قبل الدولة على الشرة. وبالتالي فإن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف على قدرتها على إيجاد تآلف وتكامل بين أهداف الأطراف المتنوعة لتحقيق أكبر قدر منها، بالرغم من اختلافها، مع الحفاظ على مصالح المؤسسة في إطار ذلك.
 - ✓ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع، فجميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر، بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية تحديدا، ولكن بدرجات متفاوتة.
 - ✓ اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أهداف الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة وذات المصلحة معها.

¹ عبد السلام محمود أبو قحف، "مقدمة في الأعمال"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 108، 109.

ومن خلال ذلك يظهر أن بيئة المؤسسة تلعب دورا مهما في تحديد وضعية المؤسسة الحالية والمستقبلية، وما يرافقها من اتخاذ للقرارات ووضع للاستراتيجيات، والتغييرات اللازمة لمواجهة الانحرافات والتحديات الممكنة، مما يلزم بدراسة وتحليل بيئة المؤسسة، والذي تظهر أهميته في:¹

✓ **تحديد الفرص والتهديدات:** حيث توفر بيئة الأعمال فرصا عديدة أمام المؤسسة، والتحليل البيئي سيساعد المؤسسة في الحصول على ميزة المحرك الأول، أو الرائد، حيث أن تحليل التغييرات بعناية، فقد تكون السبب في نجاح الأعمال، مهما كانت قوة المتغير والعامل ومدى تأثيره على المؤسسة، فسياسات التحرير مثلا قد تفتح أمام المؤسسة مجالا واسعا للاستيراد وفرصا جديدة للتوسع، في مقابل إمكانية تزايد عدد المنافسين.

✓ **تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة:** يساعد تحليل البيئة على تحديد نقاط القوة والضعف الفردية لكل مؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية والعالمية، وذلك على مستوى إمكانات المؤسسة وأدائها، مما يمكنها من تحديد نقاط قوتها وإيجابياتها من أجل تطويرها وتعزيزها، وتحديد أماكن ضعفها لتصحيحها أو تغييرها، في إطار ما تتميز به بيئة المؤسسة بمختلف عناصرها.

✓ **الاستخدام الأمثل للموارد:** فالموارد هي المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسات باختلاف أحجامها وقطاعاتها، في القيام بعملها، وكل هذه المدخلات يتم توفيرها من قبل البيئة للمؤسسات التي تحتاجها للقيام بأنشطتها، كما يتوقع أن ترد هذه المؤسسات شيئا في المقابل للبيئة، في شكل سلع وخدمات مثلا.

✓ **تحديد التهديد وإشارة الإنذار المبكر:** يمكن للمؤسسات أن تتعرف على التهديد بشكل مبكر يمكنها من التدخل أو التكيف، وذلك من خلال تحليل التغيير الذي يحدث في البيئة، على سبيل المثال، إذا دخلت أي شركة جديدة متعددة الجنسيات السوق، فإن المؤسسة التي تتعامل مع نفس المنتج، ستأخذها كإشارة تحذير.

✓ **التعامل مع التغييرات السريعة:** للتعامل بفعالية مع تغييرات بيئة الأعمال، يجب على المديرين فهم هذه البيئة من خلال الاعتماد على مسارات العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما يساعد التحليل البيئي الإدارة على أن تصبح أكثر حساسية اتجاه المؤشرات الجديدة التي قد يبرزها عنصر من عناصر البيئة المؤثرة في المؤسسة، كتغير أذواق وحاجيات الزبائن بصورة مستمرة، مما يمنح لها المجال للاستجابة لهذه التغييرات بفعالية.

✓ **مواجهة المنافسة:** يساعد تحليل ودراسة البيئة للمؤسسات على تحليل استراتيجيات المنافسين وصياغة استراتيجياتهم الخاصة وفقا لذلك، حيث يمكن للمسؤولين على المؤسسة جمع المعلومات النوعية فيما يتعلق ببيئة الأعمال والاستفادة منها في صياغة خطط فعالة.

✓ **المساعدة في التخطيط وصياغة السياسات:** بيئة الأعمال تقدم فرصا وتهديدات للمؤسسة، بالتالي فالفهم الجيد لبيئة الأعمال يساعد بشكل كبير إدارة المؤسسة في تخطيطها المستقبلي وفي عملية صنع القرار.

¹ أنظر :

- Indian Institute of Materials Management, op cit, p 05.

- V.Basil Hans, « **Business environment-conceptual framework and policies** », international educational scientific research journal, Vol 04, issue 03, March 2018, p 69.

✓ **بناء الصورة:** يساعد الفهم البيئي للمؤسسات في تحسين صورتها (سمعتها) من خلال إظهار حساسيتها وتفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها، سواء بالمفهوم الإيكولوجي، أو بمفهوم إدارة الأعمال، من خلال تكييف نشاطاتها مع ما تأتي به بيئة المؤسسة، كتحملها لمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه بما يحمله من مكونات كعمال ومستهلكين والمجتمع عامة، أو من خلال تغيير نمط العمل ليتماشى مع الظروف الجديدة، فمثلا، نظرا لنقص الطاقة، أنشأت العديد من المؤسسات الهندية مصانع طاقة أسيرة في مصانعها لتلبية متطلباتها الخاصة من الطاقة، وكل ذلك لا يتأتى إلا من خلال الفهم الجيد لبيئة المؤسسة.

المطلب الرابع: تصنيف بيئة المؤسسة

تخضع بيئة المؤسسة إلى عدة تصنيفات وفقا لمدى قربها وبعدها عن المؤسسة، أو قدرتها على التأثير عليها، إلا أن التصنيف الأكثر تداولاً يقسم بيئة المؤسسة إلى: داخلية وخارجية، وهذه الأخيرة تصنف إلى بيئة عامة وبيئة خاصة (جزئية).

الفرع الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها: تشير البيئة الداخلية إلى "الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المؤسسة"¹، وهي "مجموع العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"². أي أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي كل ما تملكه من عناصر مادية، وتنظيمية كالهيكلة التنظيمي ونمط الإدارة، والمعرفية كالمهارات والخبرات وثقافة المؤسسة، إضافة إلى مواردها البشرية والمادية وغيرها، والتي تتميز بكونها تقع داخل حدود المؤسسة، وتكون جزءا مهما منها، وبالتالي تنعكس على أداء المؤسسة وخططها المستقبلية وصياغة وتنفيذ الأهداف المسطرة، وحتى على مدى استمرارها ونموها في السوق. وهذه الخاصية تسمح للعناصر المشكلة للبيئة الداخلية أن تكون تحت سيطرة المؤسسة فتستطيع هذه الأخيرة أن تتحكم فيها وتؤثر عليها وتغيرها وفقا ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها.³ وقد تشتمل البيئة الداخلية للمؤسسة على:⁴

✓ **البيئة الفنية والتقنية،** أو التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة في تشغيل نفسها وتضم طرق وأساليب العمل، وكذا الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 283.

³ الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007، ص 55.

⁴ أنظر:

- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص ص 93، 94.

- ✓ الموارد البشرية من خلال العمليات مثل: تفاعل المديرين والموظفين، التوظيف والتدريب والنمو الوظيفي للموظفين، تقييم نتائج العمل والتحفيز، إنشاء ودعم العلاقة بين الموظفين.
 - ✓ إمكانات الإنتاج، والتي تشمل الخصائص المختلفة لعمليات الإنتاج وتوريد وصيانة مرافق التخزين، صيانة مجتمعات التكنولوجيا، البحث والتطوير.
 - ✓ إمكانات التسويق، وتعطي تلك العمليات المتعلقة ببيع المنتجات، التسعير، ترويج المنتج في السوق، اختيار الأسواق وأنظمة التوزيع.
 - ✓ إمكانات التمويل، وتشمل العمليات المتعلقة بضمان الاستخدام الفعال والتدفق النقدي للمشروع، والسيولة، والربحية، وفرص الاستثمار وغيره.
 - ✓ التنظيم الرسمي والقدرات التنظيمية، ويقصد به الهيكل والوظيفة، ويشمل كل من قانون المؤسسة ولوائحها وتعليماتها، وقنوات الاتصال، وكيفية تقييم الأعمال والسلطات والمسؤوليات والأدوار، إضافة إلى نوعية الأعمال والخطط والأهداف، والتسلسل الهرمي للسلطة.
 - ✓ الإدارة، وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمي، فالإدارة هي التي ترسم الخطط والأهداف، وتحكم علاقات الأفراد وتوجه طاقاتهم وتراقب أداءهم وأداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
 - ✓ التنظيم غير الرسمي، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتتميز هذه العلاقات أنها يمكن أن تكون داخل المؤسسة وخارجها.
- وبصفة عامة يشير العديد من الباحثين إلا أنه مهما تنوعت واختلقت عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، فيمكن إجمال مكوناتها في العناصر التالية:¹
1. الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، وهو الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام، في إطار متكامل يقوم على التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف والأقسام، للقيام بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تختار النموذج التنظيمي الأنسب الذي يتوافق مع استراتيجيتها وإمكاناتها.

¹ أنظر:

- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-298.

- منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط 02، 2011، ص ص 99، 109-112.

- تشارلز هيل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، "الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل"، الجزء 01، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 576، 577.

2. **ثقافة المؤسسة:** تعرف الثقافة بأنها طريقة وأسلوب الحياة لمجموعة من الناس، فهي مجمل ما يكتسبه الفرد من قيم ومعتقدات وأعراف وأفكار وسلوكيات وتوقعات من المجتمع الذي يعيش فيه، وانطلاقاً من ذلك تظهر أن ثقافة المؤسسة أو ما يطلق عليها اسم الثقافة التنظيمية فيقصد بها "مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار والأعراف والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد". وتساعد الثقافة التنظيمية على الإحساس بالانتماء الذي يولد شعوراً بالاستقرار الوظيفي، كما أنها تساهم في تعزيز شعور الاتحاد الذي يقوي الاتصالات ويعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي، مما يحسن من فرق العمل ويطورها، ويسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتنسيق بين مختلف الإدارات والجماعات والأفراد.

3. **الموارد المتاحة:** تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات، ومختلف أشكال الموارد التي تتيح لها مزاولتها ونشاطها وتساهم بشكل أو بآخر في تحقيق أهدافها أو فشلها، وتضم كل من الموارد الملموسة (الموارد المالية والمادية)، الموارد غير الملموسة (التكنولوجية، الثقافة)، والموارد البشرية (المهارات، المعارف والخبرات)، ويظهر تأثيرها على المؤسسة من خلال مدى توفرها أو ندرتها، مقابل جودتها أو رداءتها، كذا تكاليفها في مقابل المنفعة التي تتحقق منها. وتمثل أهمية الموارد في كونها تعطي المؤسسة القدرات والكفاءات التي تساهم في نجاحها، كما تتيح لإدارة المؤسسة العديد من الخيارات الممكنة في تسيير ظرف معين أو في تنفيذ استراتيجية معينة، حيث تعد عنصراً مهماً تستند إليه المؤسسة في تخطيط استراتيجيتها ومن ثم تنفيذها، فالإطلاع التام على نقاط القوة والضعف لهذه الموارد تسمح لها بصياغة خيارات استراتيجية صحيحة.

الفرع الثاني: تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها: يقصد بالبيئة الخارجية "كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها"¹، كما أنها "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة"². بمعنى أن كل ما يقع خارج حدود المؤسسة وله تأثير أو انعكاس في قرارات واستراتيجيات ونشاط المؤسسة، يدخل ضمن ما يعرف بالبيئة الخارجية.

وبالتالي فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي "مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر في المؤسسة واستراتيجيتها، كالأحداث العامة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية... وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما البيئة الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردن، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... وهي عوامل يمكن للمؤسسة التحكم فيها بنسبة متفاوتة"³. ووفقاً لذلك فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تنقسم بدورها إلى قسمين هما:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

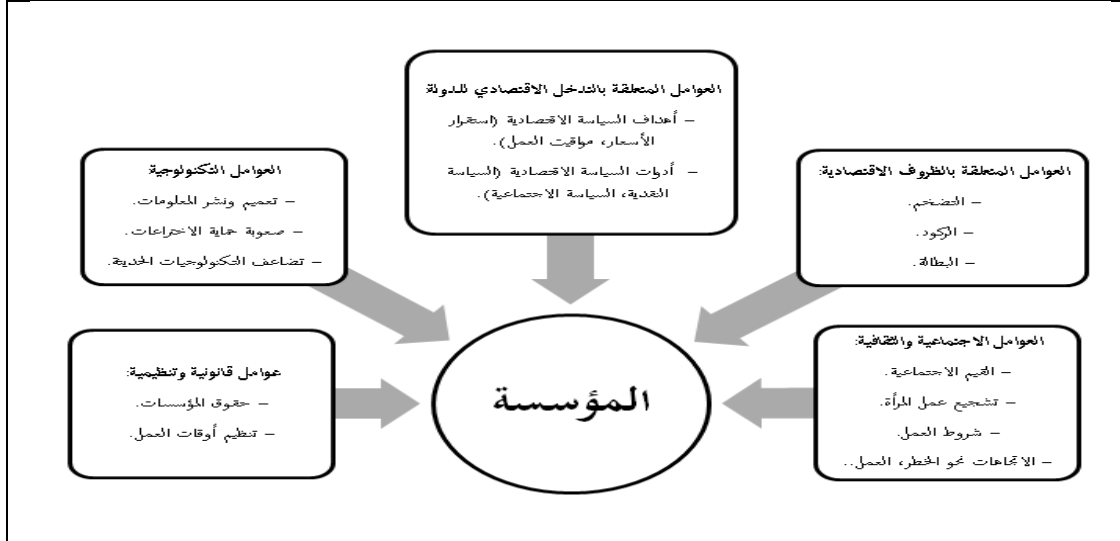
² مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 87.

³ الطيب داودي، نرجع سبق ذكره، ص 55.

أولاً- البيئة الخارجية العامة (الكلية): تمثل البيئة العامة أو الكلية "جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة"¹، وتكون هذه العوامل الخارجية قادرة على التأثير على المؤسسة دون أن تكون المؤسسة قادرة على التأثير في هذه العوامل أو تغييرها على المدى القصير.²

ويوضح الشكل التالي أهم مكونات للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة:

الشكل رقم 01 : مكونات البيئة الخارجية العامة للمؤسسة



المصدر : Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, op cit, p 69.

يوضح الشكل السابق بعض العوامل التي تكون البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، ويمكن إضافة عوامل أخرى، تتمثل إجمالاً فيما يلي:³

1. **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل مجموعة القوة التي تحدد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات، فهي مجموع الأنشطة الحكومية والظروف السياسية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة، ومنها القوانين واللوائح والتعريفات الجمركية، والحوافز التجارية، وقوانين حماية البيئة والمستهلك، وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الإلكترونية، والاستثمارات الأجنبية، وقوانين العمل، والمعايير الدولية المحاسبية والرقابية، والاستقرار الحكومي والسياسي وغيرها. وتخضع المؤسسات بصفة كبيرة لهذه العوامل وتتأثر بها باختلاف الحجم ومدى القدرة على التكيف أو إحداث التغيير على المدى البعيد، حيث بالرغم من العديد من التغييرات التي مست

¹ أنس عبد الباسط عباس، "الإدارة الاستراتيجية-رؤية معاصرة"، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 96.

² Nathalie Claret & autres, op cit, p 43.

³ أنظر:

- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 105.

- V.Basil Hans, op cit, p 68.

- Jean-Pierre Detrie, « Strategor-Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 4^{em} éd, 2005, pp 22, 28, 29.

تحرير التجارة والعمل والتبادلات، إلا أن العديد من القطاعات لا تزال تخضع للتوجيه النسبي من قبل الدولة، وتدخل الحكومة في بعض سياسات التسعير أو التوزيع، كقطاعات الصحة مثلا، أو القطاعات القائمة على الانترنت كالتجارة الالكترونية أو الخدمات ذات بنية تحتية تكنولوجية، وذلك من خلال قوانين حماية الخصوصية، وأمن المعلومات. وفي نفس الوقت يلاحظ في السنوات الماضية تداخل مجموعات المصالح في العلاقة بين المؤسسات والحكومات، والتي ألزمت هذه المؤسسات على تعزيز استراتيجيات الضغط والتأثير للمشاركة في صياغة النصوص القانونية التي سيكون لها تأثير على أنشطتها، كقوانين المنافسة، فتح الأسواق وتحريرها، التلوث وحماية البيئة وغيرها.

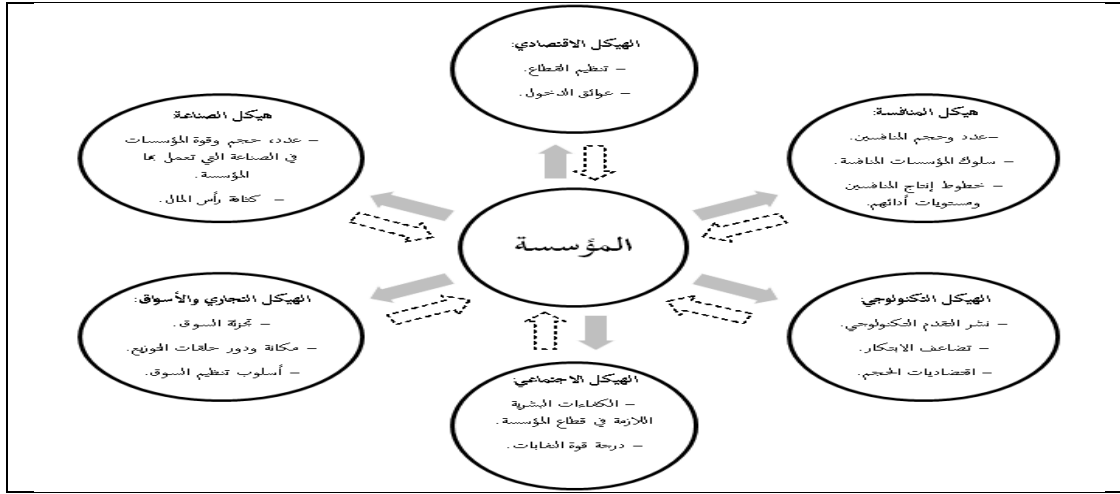
2. العوامل الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، ويضم عوامل الاقتصاد الكلي الذي يؤثر على الاقتصاد بأكمله كأسعار الفائدة، ومعدلات البطالة، وأسعار الصرف، وثقة المستهلك، والدخل التقديري للمستهلك، ومعدلات الادخار الاستهلاكي، والركود.. الخ. إضافة إلى عوامل الاقتصاد الجزئي التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة دون غيرها حسب قطاع نشاطها مثل حجم السوق، العرض والطلب، العلاقات مع الموردين، سلسلة التوزيع، وقوة المنافسين. ومن جهة أخرى يساهم التحكم المؤسسي الاستراتيجي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ مجموعة من معايير الأداء لتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد، بالشكل الذي يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق والعمل على الحد من التقلبات الشديدة بها.

3. العوامل الاجتماعية والثقافية: هي مجموع العوامل المتعلقة بالمجتمع العام والعلاقات الاجتماعية والتي لها تأثير على عمل المؤسسة، حيث تؤثر المؤسسات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع الذي تنشط فيه، فهي تؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، ومن ثم مساءلتها عن مدى التزامها في إطار تحقيق رفاهية هذا المجتمع. وتشمل العوامل الاجتماعية والثقافية على القيم والعادات والتقاليد، ومن بينها التغيير في نمط المعيشة، ومستويات التعلم والتدريس، وغيرها والتي تنعكس على نوع المورد البشري الذي ستحظى به المؤسسة للقيام بوظائفها، وفي قدرتها التسويقية.

4. العوامل التكنولوجية: تشمل البيئة التكنولوجية على القوى المتعلقة بالتحسينات والابتكارات العلمية التي توفر طرقا جديدة لإنتاج السلع والخدمات والأساليب والتقنيات الجديدة لتشغيل الأعمال، حيث خفضت تقنيات المعلومات والاتصالات مثلا من المسافات وألغت الوقت، وساعدت على إعادة تنظيم الأعمال وتكثيف دور المعلومات في الإنتاج والخدمات. كما تتطلب التكنولوجيا من المؤسسة جهود بحث وتطوير كبيرة ومستدامة ومتواصلة، حيث تعزز الابتكارات استخدام التطورات التكنولوجية وتحدد عمليات التصنيع والمنتجات والمعدات بشكل جذري، كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد الموقع الاستراتيجي للمؤسسة.

ثانيا- البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية): تسمى البيئة الخارجية الخاصة أيضا ببيئة الصناعة أو بيئة النشاط وتشير إلى "الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة"¹. أي أنها "مجموع الجهات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتي تحافظ على العلاقات معها بصفة مستمرة، كون أن المؤسسة تتفاعل مع هذه البيئة بطريقة مباشرة ومتبادلة لأن هذه الجهات الخارجية لها تأثير على المؤسسة، وهذه الأخيرة يمكن أن تؤثر عليها أيضا"². ويوضح الشكل التالي بعض العناصر المكونة للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة:

الشكل رقم 02: مكونات البيئة الخارجية الجزئية (الخاصة) للمؤسسة



المصدر: Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, op cit, p 70.

يبرز الشكل السابق مجموعة من الهياكل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو في نفس الصناعة، والتي تؤثر في مجملها على هذه المؤسسات، ولا تؤثر على باقي المؤسسات، كما يمكن أن يكون التأثير متبادلاً، فيمكن لمؤسسة ما أن تتدخل أو تتحكم في إحدى هذه العوامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد يظهر تأثير ذلك بصورة سريعة وفورية أو بصورة بطيئة، إلا أن انعكاسه يتضح في السوق، أو في مستوى ونوع المنافسة، أو حتى الاستراتيجية المتبعة. ويمكن إجمال أهم العوامل المشكلة للبيئة الخاصة للمؤسسة فيما يلي:³

1. الموردون Suppliers: هي مجمل الأفراد أو المؤسسات التي تزود مؤسسة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال، فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة، ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية، وبعض الجهات المختصة في جمع وتحليل المعلومات، كلهم ضمن فئة الموردين. ويعد الموردون عاملاً مهماً جداً ضمن البيئة الخاصة للمؤسسة، فهم من يوفر المواد التي تستعملها المؤسسة في ممارسة نشاطها، وعليه من المستحسن أن يكون لها أكثر من مورد واحد في نفس الوقت لضمان تدفق المدخلات،

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² Nathalie Claret & autres, op cit, p 43.

³ أنظر:

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.

- Indian Institute of Materials Management, op cit, pp 07, 08.

و ضمان القوة التفاوضية للمؤسسة، حيث تتوقف قوة الموردين على كبر حجمهم وتركيزهم، وعلى قيامهم بتوريد مدخل لا يوجد له بديل، وعلى ارتفاع تكاليف التحول إلى موردين آخرين في الصناعة. ومن أمثلة الموردين الأقوياء موردي المكونات الحيوية مثل شركة أنتيل بالنسبة لصناعة الحاسبات الآلية، وموردي الخدمات المهنية مثل شركات مراجعة الحسابات.¹

2. **الزبائن Customers** : وهم أفراد ومؤسسات تدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها مؤسسة ما، ويعدون أيضا من أهم المكونات للبيئة الخاصة للمؤسسة، على اعتبار أن حجم المبيعات من السلع والخدمات يعد حاسما لبقاء ونمو المؤسسة، مما يجبرها على تحقيق رضا الزبائن، من خلال تلبية احتياجاتهم المتماشية مع أذواقهم وتطلعاتهم، فيؤثرون على المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات. وقد تزيد قوة الزبائن ونفوذهم بالنسبة للمؤسسة إذا ما كانوا يشترون جزءا كبيرا من منتجاتها أو خدماتها، أو إذا كان المنتج نمطي وغير مميز مما يسهل الانتقال إلى مؤسسة أخرى منافسة، ويكون هذا التحول بتكلفة منخفضة أو بدون تكلفة، وفي هذه الحالة قد تخسر المؤسسة زبائننا لصالح منافسيها، مما يجعل من قوة تأثيرهم عليها كبيرا.²

3. **المنافسون Competitors** : هي جميع المؤسسات التي تنافس مؤسسة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، وقد تنافس المؤسسات على أساس الأسعار، أو على أساس الترويج والإعلانات الجذابة، وعلى كل مؤسسة منها تقديم قيمة أكبر للزبون عما يقدمه المنافسون حتى تنجح، فأحيانا لا يكفي أن تلي المؤسسة احتياجات المستهلكين المستهدفين فقط، إنما عليها أن تكتسب ميزة في مواجهة منافسيها من خلال عروض أكبر وأقوى تبقى في أذهان المستهلكين. وقد لا يقتصر هذا العنصر على المنافسين الحاليين فقط، إنما يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار، حجم وقوة وإمكانيات المنافسين المحتملين، ومدى قدرتهم على تهديد المؤسسة، إضافة إلى أن المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، تعد من ضمان منافسيها، كونها قد تقنع المستهلك باقتناء منتجها إذا ما قدمته بشكل وجودة أفضل وبسعر أقل أو كان تسويقها قويا.

4. **وسطاء التسويق Marketing Intermediaries**: هي مؤسسات تساعد المؤسسة في ترويج سلعها وبيعها للمشتريين النهائيين وتوزيعها عليهم، فيشكلون الرابط بين المؤسسة وزبائنها الحاليين أو المحتملين، مما يمثل عنصرا مهما من عناصر البيئة الخاصة، خاصة إذا كان هؤلاء الموزعون مستقلين عنها كتجار الجملة وتجار التجزئة.

5. **الشريك الاستراتيجي Strategic Partner** : هي مؤسسات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر، وتوفر هذه الشراكة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها بالدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر، بالتالي يؤثر هؤلاء الشركاء على قرارات وسياسات المؤسسة في حد ذاتها، وقد ينعكس ذلك على مؤسسات الصناعة ككل.

¹ سادلر فيليب، ترجمة: علا أحمد صلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 141.

² نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 03، 2005، ص 175، 176.

6. **المشروعون Regulators** : هي وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات أو الرقابة على أعمال المؤسسة، والتي تتميز في غالب الأحيان بأنها تؤثر في مجموع المؤسسات التي تنشط في قطاع أو صناعة معينة، وقد يصل تأثيرها إلى الاقتصاد ككل إذا ما كانت تشريعات عامة منظمة لنشاط اقتصاد الدولة.
7. **عامة الناس Public** : يطلق عليهم أيضا اسم جماعات الضغط، مثل وسائل الإعلام، جمعيات حماية البيئة، جمعيات حماية المرأة، جمعيات حماية المستهلك، وغيرها، والتي يظهر تأثيرهم الحالي أو المحتمل على نشاط المؤسسات، وقدرتها على الوصول إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الخامس: العلاقة بين المؤسسة والمحيط

في إطار النظام المفتوح، تمارس المؤسسة نشاطاتها في نطاق من التفاعلات المتبادلة بينها وبين بيئتها، أين يؤثر كل منهما في الآخر، أين ينعكس ذلك بصورة سريعة أو على الأمد الطويل.

الفرع الأول: تأثير المؤسسة في المحيط: بما أن المؤسسة تعد جزء من بيئتها أو مجتمعها الذي تنشط فيها، فإن كل نشاطاتها وقراراتها قد تنعكس آثارها على هذه البيئة من خلال ما يلي:¹

1. **الآثار الاجتماعية:** فنشاط المؤسسة وسياساتها وحتى توجهاتها، يكون لها انعكاس وتأثير على المجتمع الذي تعمل به، مع اختلاف درجة التأثير باختلاف حجم ووزن المؤسسة، ومن بين هذه التأثيرات:

1.1 **التأثير على التشغيل:** حيث توفر المؤسسة مناصب شغل للأفراد مما يسمح بالمساهمة في امتصاص البطالة في ذلك المجتمع، كما يمكن للمؤسسة التي تحل الآلات مكان العامل أن تسبب في تسريح العمال وزيادة عدد البطالين.

1.2 **التأثير على الأجور:** غالبا ما يكون للمؤسسات بصفة عامة دخلا كبيرا في تحديد مستويات الأجور في قطاع معين، ولكفاءات معينة، وذلك وفقا لما تلزمه للعمال بها، وقد يؤثر ذلك على مستوى جذب العمالة، فيؤدي إلى نزوح السكان أحيانا.

1.3 **تغيير نمط معيشة السكان:** فيمكن لظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد أن يؤدي إلى تغيير السكان لعاداتهم ونمط حياتهم السابق، فيمكن أن تفرض عليهم هذه المؤسسات أنظمة معينة، وقد يكون التغيير في العادات والثقافات.

1.4 **التأثير على الاستهلاك:** تؤثر سياسات المؤسسة على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فالإشهار مثلا قد يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول التي تغزوها المنتجات الجديدة.

2. **الآثار الاقتصادية:** المؤسسة باعتبارها فاعلا أساسيا في أي اقتصاد، فإن لها دورا هاما في تغيير وجه النشاط الاقتصادي، ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة ما يلي:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 86.

2.1. دفع عجلة التعمير: من خلال ظهور المؤسسات الاقتصادية في الجهات الريفية، أو في أماكن بعيدة ونائية أو تتميز بتخلف عمراني، فهي تعمل على تعمير تلك الأماكن، بإنشاء مساكن لعمالها وتصلح الطرقات والمرافق العامة، مما يؤدي إلى إمكانية ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

2.2. ظهور منشآت تجارية: فزيادة عدد السكان في منطقة ما، يؤدي إلى ظهور مؤسسات اقتصادية وتجارية جديدة في تلك المنطقة لتلبية الطلب المتزايد على السلع والخدمات.

2.3. التأثير على التكامل الاقتصادي: حيث تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتجات وسيطة ومكملة لبعضها البعض وغالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حجم ونوع المنتج النهائي.

الفرع الثاني: تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثر عوامل البيئة في المؤسسة من خلال أسلوبين، يتمثل الأول في كون العوامل المكونة للبيئة تضع وتفرض حدودا معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا أتت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على مكونات البيئة، فأعتمد على مهارات التخطيط والتنبؤ، مع تواصل عمليات الابتكار ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في أحسن موقف تنافسي. أما الأسلوب الثاني، فتتيح من خلاله البيئة للمؤسسة فرصا ومجالات مختلفة للمنافسة، فعلى المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف مع هذه التغيرات والمتطلبات.¹ وتظهر آثار البيئة في المؤسسة فيما يلي:²

1. أثر تكوين الإنسان: تؤثر البيئة عموما في الإنسان العامل برفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، وتؤثر في المسير من خلال رفع مستواه الذي يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيقه أفضل النتائج للمؤسسة، كما يمكن أن يؤثر في المستهلك من خلال رفع مستواه الثقافي ووعيه لأهمية منتجات المؤسسة وفهم إعلاناتها.

2. تأثير السوق المادية: يظهر تأثير هذه السوق من خلال جانبي العرض والطلب، فالمؤسسة كمستهلكة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وأبسعارها، وكل ما يؤثر عليها، سواء كانت مواد أولية أو طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة أيضا باعتبارها عارضا لسلعها وخدماتها.

3. أثر التطور التكنولوجي: لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرا من عناصر الإنتاج، وازدادت أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها هذه الأخيرة وكفاءة استعمالها، ومستوى إنتاجها.

4. أثر السلطة العمومية: تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار، وتقديم التسهيلات للمؤسسات وغيرها من الإعانات، أو التشريعات الموجهة للحد من نشاط المؤسسة مثل فرض الضرائب أو إلزامها بشروط قاسية.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 02، 2004، ص 336.

² سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المبحث الثالث: التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل التكيف مع مكونات البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية، تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين مجمل الإمكانيات والموارد المتاحة أمامها، من خلال تنظيمها بأفضل شكل ممكن يسمح لها بتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، وتحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخطط المرسومة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ذلك من خلال عملية التنظيم، التي تسمح في النهاية باختيار الشكل الأنسب للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: تنظيم المؤسسة

يمثل التنظيم إحدى الوظائف المهمة للمدير، حيث من خلاله يتم تقسيم الموارد المتاحة وتخصيص وتحديد العمل الواجب القيام به وفقاً للشروط المتفق عليها في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف التنظيم: قد يتم الخلط أحياناً في مفهوم كلمة "التنظيم" انطلاقاً من المعنى المقصود به، حيث يمكن النظر إليها من منظور واسع باعتبارها 'اسماً' (NOUN)، والذي يشار من خلالها أن **التنظيم** هو "مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين من خلال إطار تعاوني مشترك"، وهو بذلك ينطبق مع تعريف المنظمة، فيستخدم كل من التنظيم والمنظمة كمترادفين للإشارة إلى نفس المفهوم. كما يمكن النظر إلى "التنظيم" من منظور محدد باعتباره 'فعالاً' (VERB) ووفقاً لذلك يشير **التنظيم** إلى وظيفة من الوظائف التي تقوم بها الإدارة، التي يتم ممارستها داخل منظمة معينة.¹

وقد لاقى التنظيم العديد من التعريفات باختلاف التخصص الذي يدرسه، فتعريفات علم الاجتماع غير تعريفات علم الاقتصاد، أو تعريفات علم الإدارة، وفي أبسط تعريف له يشير **التنظيم** إلى أنه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات"²، فهو بذلك يحدد الإطار الرسمي الذي ينعكس في شكل هيكل تنظيمي للعلاقات التي ستربط مختلف الموارد التي تملكها المؤسسة، والتي سوف توجهها في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة.

كما يقصد بـ**التنظيم** "تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها، وتحديد العلاقة بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات"³. و**التنظيم** أيضاً "ذلك الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسؤوليات، وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف"⁴. ويعد هذين التعريفين أوسع من السابق، حيث لا بد أن يهتم التنظيم ليس فقط بدمج الموارد المتاحة، وإنما لا بد من توضيح وتقسيم

¹ أحمد فهمي جلال، "ميادئ التنظيم وإدارة الأعمال"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص 198.

² علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، "الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال"، دار البازوري، الأردن، 2015، ص 210.

³ إسماعيل عرياجي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴ محمد الصبري، "العملية الإدارية"، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2007، ص 161.

المهام على الأفراد في المؤسسة، وفي نفس الوقت تحديد العلاقات التي ستربط بينهم وفقا لمستوى السلطة والمسؤولية الممنوحة لكل منهم، وذلك من أجل ضمان تحقيق الفاعلية في أداء النشاطات التي تضمن تحقيق الأهداف.

والتنظيم هو "تحديد وتوزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، وتحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات. وهي عملية تبدأ عادة بتحديد الأهداف والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف، والسياسات هي مجموعة المبادئ التي تكون أساس نشاط المؤسسة، فالتنظيم هو الإطار الذي ينبغي على المؤسسة أن تعمل ضمنه، وعليه فهدف التنظيم هو تحقيق الخطة والأهداف الواردة فيها"¹. فيضيف هذا التعريف ضرورة الربط بين عملية التنظيم، في شكل تقسيم وتوزيع المهام والسلطات والمسؤوليات على أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم ومهاراتهم، وبين عملية التخطيط وصياغة الأهداف، حيث يعد التنظيم الأسلوب العملي لتطبيق الخطة وتحقيق الأهداف المسطرة.

وبصفة عامة يمكن تعريف التنظيم بأنه "عملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة البشرية، والمادية والمالية لإنجاح مهام تحقق أهداف المؤسسة، حيث يتم بموجبها تحديد أداء الأعمال وتقسيمها وتوضيح السلطات والمسؤوليات، وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لإنجاز الأهداف المسطرة".

ومن خلال مجموع التعريفات السابقة، يظهر أن التنظيم كوظيفة إدارية وعملية في المؤسسة يقوم على مجموعة من المحاور أو الأبعاد الرئيسية التي تتمثل في:²

✓ **تقسيم المهام والتنسيق بينها**، فالمهام المحددة لبلوغ الأهداف المسطرة تكون مقسمة وموزعة على مختلف أعضاء المؤسسة حسب مهاراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تكون مرحلة التنسيق بينهم أمرا ضروريا، لأنه يجعل عملهم متماسكا ومتكاملا من أجل تحقيق النتائج المنتظرة.

✓ **تعبئة وتوزيع الموارد**، فالوصول إلى الهدف المسطر يستلزم أن تكون الموارد اللازمة، متوفرة في الوقت المناسب، وبالكمية والجودة الملائمة، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مالية، مادية، أو فكرية.

✓ **تدفق المعلومات**، حيث أن انتشار وتدفق المعلومات عبر القنوات المحددة لها، تسمح بالحصول على ما يحتاجه كل فرد في المؤسسة في بالطريقة والوقت المناسبين، كما أن ذلك يعزز من التواصل بين أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، فتدفق المعلومات يعد عاملا من عوامل تحقيق التماسك والتكامل بينهم، كما تمكن من اتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة بقدر الإمكان، لتحقيق الهدف المشترك.

✓ **توزيع السلطة**، فمن خلال عملية التنظيم يتم تحديد نوع السلطة الممارسة عبر المؤسسة، وما إذا كان ستعتمد على الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار، وبالتالي تجمع السلطة في يد فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، أو ستعتمد على اللامركزية في تسييرها واتخاذ القرار بها، وفي هذه الحالة ستوضح عملية التنظيم، مجال ومقدار السلطة المعطاة لكل عضو في المؤسسة، وذلك وفقا لموقعه وعمله وواجباته.

¹ عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 04، 2006، ص 34.

² Nathalie Claret & autres, op cit, p 16.

فتهدف وظيفة التنظيم إلى تنسيق الجهود من خلال إعداد وتصميم هيكل أو إطار من العلاقات الوظيفية والرئاسية، مما يسهم في تقليل اجتهادات أعضاء المؤسسة فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم. وترتبط عملية التنظيم ب: **تقسيم الوظيفة الأساسية للمؤسسة إلى عدة وظائف، وتتضمن نطاق ومحتوى كل وظيفة على حدى، ثم تجميع الوظائف في أقسام ووحدات، وتتضمن جميع الوظائف في أقسام محددة وفقاً لأسس معينة يتم وفقها التجميع، والعدد الأمثل للوظائف التي يجب ضمها إلى قسم معين. إضافة إلى تفويض السلطة للأقسام والوحدات، والتي تشمل توزيع الحق المخصص لاتخاذ القرارات لكل وظيفة على حدى.**¹

الفرع الثاني: أهمية التنظيم: يلعب التنظيم دوراً هاماً في المؤسسة، حيث يؤدي غيابه أو عدم فعاليته إلى نتائج وخيمة، قد تكلف خسائر كبيرة أو الفشل. وتكمن أهمية التنظيم للمؤسسة من خلال ما يلي:²

- ✓ تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، مما يساعد على الحد من الصراعات، والازدواجية في تنفيذ الأعمال.
- ✓ يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى، فلو ترك كل فرد في المؤسسة لعمل ما يريد دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى، فهو يساعد على تعريف كل فرد في المؤسسة باختصاصاته.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع كافة التغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.
- ✓ يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المؤسسة.
- ✓ يساعد التنظيم في الأمد الطويل على تكوين وتنمية الكوادر القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة، فالتنظيم يساعد على الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد من خلال توزيع الأعمال عليهم وفقاً لتخصصهم، ما يزيد من اكتسابهم للخبرة في مجالهم تمكنهم من القيادة مستقبلاً.
- ✓ يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد، وبين الإدارات في أجزاء المؤسسة المختلفة، فيدرك كل فرد موقعه الإداري، ويعرف من هو رئيسه، وما هو المطلوب منه، وما هي علاقته بالآخرين.
- ✓ يحقق التنظيم أسلوباً للرقابة على الأداء، فالتنظيم يحدد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد، والاجراء الواجب اتباعها لكل عمل، ما يسهل من عملية قياس الأداء والرقابة على العمال.
- ✓ يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء المؤسسة، وذلك لوجود شبكة واضحة من خطوط السلطة والمسؤولية، تنساب من خلالها المعلومات والقرارات على جميع مستويات المؤسسة.

¹ أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² أنظر:

- محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 162.

- عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- سعود بن محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، ط 07، 2010، ص ص 162، 163.

الفرع الثالث: أهداف التنظيم: تسعى المؤسسة من خلال وظيفة التنظيم إلى تحقيق جملة من الأهداف

- ✓ التي تساعد على الاستمرار في نشاطها، ونجاح الخطة التي سطرها لنشاطها، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:¹
- ✓ وضع الإطار اللازم لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تجميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل الموارد البشرية والمادية والمالية، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.
- ✓ وضع القواعد والاجراءات اللازمة لتحويل الموارد المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
- ✓ إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات.
- ✓ إيجاد التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل الموارد إلى نتائج متوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.
- ✓ الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والإحصائيات.
- ✓ تحديد المسؤوليات وتطبيق مبدأ المساءلة عن الأعمال والتصرفات، وتحديد أنظمة الجزاء والعقاب وفقاً لذلك.
- ✓ تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة، وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

الفرع الرابع: مبادئ التنظيم: تقوم عملية التنظيم على مجموعة من الأسس التي تضمن نجاحها وفعاليتها،

ويجتمع أغلب الباحثين على وجوب توفرها ليكون التنظيم صحيحاً ويؤدي أغراضه المطلوبة، وأهمها:²

1. **مبدأ وحدة الهدف:** يمثل التنظيم وسيلة لتحقيق هدف معين، فلا بد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم، والذي يتم ترجمته في شكل هيكل تنظيمي ليتولى تحقيقها، وعادة ما يكون هناك أهداف عامة للتنظيم تتبعها أهداف فرعية للأقسام والوحدات الإدارية، ما يدعو إلى ضرورة التنسيق والانسجام بينها، فباعتبار المؤسسة نظاماً متكاملًا، لا بد للتنظيم أن يحقق المساهمة الفعالة لكل الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف، فيجب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء المؤسسة متناسقاً ومتفقاً مع الهدف العام للمؤسسة.
2. **مبدأ الوظيفة:** تعد الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وعليه يلزم بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف، فالتنظيم يراعي خصائص ومتطلبات الوظيفة، إضافة إلى الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها، بغرض النظر عن الشخص الذي سيشغلها.

¹ أنظر :

- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 211.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، "مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط 06، 2009، ص 161.

² أنظر:

- سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-178.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-174.

3. **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** حيث ساعد التطور في عالم الأعمال والتوسع في استخدام كثير من الأساليب العلمية الحديثة، على إنجاز الأعمال بقدر من الكفاءة والفعالية، وقد صاحب ذلك توجه نحو التخصص في العمل، حيث يتم تقسيم العمل إلى أجزاء متعددة توزع على الأفراد حسب ما يملكون من قدرات وإمكانات شخصية، وهو أساس مهم يقوم عليه التنظيم في المؤسسة، حيث يجب تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أقسام وظيفية رئيسية، والتي تقسم بدورها إلى أقسام فرعية، ويتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة.
4. **مبدأ وحدة الأمر:** ويطلق عليه اسم وحدة الرئاسة ووحدة القيادة ووحدة إصدار الأوامر، ويقصد بهذا المبدأ أن المرؤوس لا يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس، بل يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد، ولا يعني هذا أن جميع الأوامر يجب أن تصدر من رئيس واحد، بل المقصود أن تمر كل الأوامر من خلال الرئيس المباشر. وفقا لذلك يكون الموظف مسؤولا عن عمله أمام رئيس واحد فقط ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا الرئيس، والذي يكون بدوره مسؤولا أمام الرئيس الأعلى، فبذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمؤسسة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين. ويسمح هذا المبدأ بحسن سير العمل على أسس الفهم الصحيح لجهة السلطة والمسؤولية، مما يقلص من تعارض الأوامر، ويقلل من الوقت الضائع.
5. **مبدأ نطاق الإشراف:** ويطلق عليه أيضا اسم نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، أي أن يكون لكل مسؤول عددا من الأفراد يتم تحديد عددهم وفقا لقدرة المسؤول ولتقتضيات الإشراف، بمعنى تحديد المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيسا واحدا، والذي لا يجب أن يتجاوز عددهم طاقات ووقت وإمكانات الرئيس، وهذا حتى لا يصعب عليه مراقبتهم وتوجيههم وتقييم عملهم. كما يجب أن تكون الوحدة التنظيمية تحت الإشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري أعلى.
6. **مبدأ تدرج السلطة:** أي أن يكون هناك تسلسلا للسلطة من أعلى قمة الهرم التنظيمي المتمثل في أعلى رئيس إداري إلى قاعدة الهرم، مروراً عبر المستويات المختلفة للمؤسسة، كما ينبغي أن تكون السلطة النهائية بيد مسؤول واحد على أن تفوض بعد ذلك إلى كافة المسؤولين، إذا تطلب الأمر تفعيل عمليتي اتخاذ القرارات والاتصالات.
7. **مبدأ تكافؤ (تعادل) السلطة والمسؤولية:** تمثل السلطة وسيلة لتنفيذ الأعمال والقيام بالواجبات المحددة للأفراد، فالرؤساء يقومون بوظائفهم التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية عن طريق ممارسة السلطات الممنوحة لهم من الجهات العليا، فبدون سلطة لا يتم تحقيق الأهداف المسطرة، فالسلطة هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين واتخاذ القرارات. أما المسؤولية فهي إلتزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه. فتتحمل الرئيس أو المشرف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته، لا بد أن يقابله ما يعينه على تحملها، من خلال منحه الحق في تقرير

أولويات عمله والكيفية التي سينجز بها الأعمال، والحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء، دون أن يتعارض ذلك مع أنظمة وتعليمات المؤسسة. وبالتالي يؤكد هذا المبدأ على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة، إذ ليس من المنطق تحمل شخص مسؤولية عمل لم يمنح له سلطة بشأنه.

8. مبدأ تفويض السلطة: أي قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها. وتجدر الإشارة إلى أن السلطات تفوض أما المسؤوليات فلا تفوض، فالمفوض يظل مسؤولاً أمام رئيسه عن نتائج الأعمال، ولا يتخلى عن مسؤوليته في ذلك بحجة تفويض جزء من سلطات عمله إلى شخص آخر. ويتم التفويض غالباً لتخفيف الضغط عن الرؤساء، وتمكينهم من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر كفاءة، حيث لا يمكنهم لوحدهم وضع خطط المؤسسة والرقابة على كافة عملياتها وتقييم أداء العاملين فيها في نفس الوقت، فهو يفوض بعض صلاحياته للمستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية.

9. مبدأ المركزية واللامركزية: تعرف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة في المراكز القيادية العليا، أما اللامركزية فهي عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المؤسسة وتوزيع هذه السلطة بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم. ولكن لا يوجد في الواقع العملي مركزية إدارية مطلقة أو لا مركزية إدارية مطلقة، بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية. وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للمؤسسة عبر عدة أسواق أو دول، بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي، مما يلزم بإعطاء بعض مديري تلك الوحدات والفروع والأقسام بعض السلطات التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

10. مبدأ التنسيق: فتهدف عملية التنظيم، إضافة إلى تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات والوحدات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، فالتنسيق هو العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، بالتالي فالتنظيم يسعى إلى الربط بين الأجزاء والوحدات التي نتجت عن عملية تقسيم العمل.

11. مبدأ التوازن والمرونة: حيث لا بد خلال عملية التنظيم أن يحافظ على التوازن بين السلطة والمسؤولية، وبين المركزية واللامركزية، وبين وحدة الأمر ونطاق الإشراف، إضافة إلى ضرورة الموازنة بين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء وتحقيق الكفاءة المطلوبة. دون إهمال ضرورة اعتماد المرونة في عملية التنظيم حتى تتكيف وتتماشى مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وقد يشمل ذلك التغيير في أهداف المؤسسة، أو في هيكلها التنظيمي، ومهام وحداتها الإدارية وإجراءاتها.

الفرع الخامس: أنواع التنظيم: يشكل الأفراد في المؤسسة عنصراً أساسياً في تواجدها والقيام بنشاطاتها، إضافة إلى باقي الموارد التي لا بد من توافرها لعمل المؤسسة وبقائها واستمرارها، وبذلك تظهر ضرورة أن يتم ترتيب وتنسيق هذه الموارد لتوجيهها نحو الهدف المطلوب، وفي إطار ذلك قسم الباحثون التنظيم في المؤسسة إلى نوعين أساسيين يتواجدان مع بعض لضمان نجاح أو فشل المؤسسة، مع ما يحمله كل منهما من خصوصية، وهما:

1. التنظيم الرسمي: هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام لكل وحدة إدارية أو شخص في المؤسسة. ويكون التنظيم الرسمي واضحاً ومدركاً، فهو يمثل الخريطة التي تحدد وتوضح العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والمستويات، كما يعطي صورة كاملة عن التسلسل الرئاسي والنطاق المحدد لمسؤوليات كل موقع وظيفي، وكذا قنوات الاتصال بين كافة المستويات والمسؤوليات.¹ وبالتالي فالتنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية:²

- ✓ مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المؤسسة، وتكون ملزمة لجميع أعضاء المؤسسة.

- ✓ وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي مثل وحدة الأمر، نطاق الإشراف، السلطة والمسؤولية... وغيرها.

- ✓ يأخذ التنظيم الرسمي شكلاً هرمياً يمثل قاعدة عريضة تحتوي على المستويات التنفيذية، حيث تقل السلطات والمسؤوليات فيها، بينما تزداد كلما توجهنا نحو قمة الهرم الإداري أين تتجمع كافة السلطات والمسؤوليات.

2. التنظيم غير الرسمي: يشير التنظيم غير الرسمي إلى "العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخطط لها الإدارة ولا تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"، ويهتم هذا التنظيم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً، والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة.³ وبالتالي فالتنظيم غير الرسمي يتميز بما يلي:⁴

- ✓ لا يقوم على السلطة الممنوحة بل على السلطة المقبولة، وقد تكون سلطة الأقدمية أو المعرفة أو القوة، وعادة تقبل الجماعة هذه السلطة إذا تمكنت من مساعدتهم على تحديد ما يريدونه وطريقة الحصول عليه.

- ✓ لا يخضع التنظيم غير الرسمي لنظام مكتوب ومحدد لنوعية العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد، فهم يتعاملون في ضوء عدد من القواعد غير المكتوبة والقيم الاجتماعية التي تؤثر في العمل وعلاقاته.

- ✓ تنمو القواعد غير الرسمية التي تحكم النظام غير الرسمي من التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر في أرجاء المؤسسة.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ محمد رزيق إيهاب صبحي، "الإدارة-الأسس والوظائف"، جزء 02، دار الكتب العلمية، مصر، 2001، ص 178.

⁴ سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 193.

✓ وجود التنظيم غير الرسمي يشكل عامل ضغط على التنظيم الرسمي في تحقيق مطالب وأهداف العاملين من خلال بعض المطالبات التي قد تسبب بعض المشاكل للتنظيم الرسمي.

✓ تختلف التنظيمات غير الرسمية فيما بينها من حيث درجة الضغط الذي تمارسه والقوة التي تتمتع بها، وكذلك مقدار تماسكها وتعاضدها كمجموعة تسعى لتحقيق أهداف محددة.

وغالبا ما يتواجد هذين التنظيمين في نفس الوقت في المؤسسة، ويعدان مهمان لها ولاستمراريتها من خلال المساهمة في حل المشاكل، وتوجيه الموارد المخصصة، وقد يطغى أحدهما على الآخر، فيضغط على الآخر ليحد من فعاليته، وعموما يظهر الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي فيما يلي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعضهم البعض.
- يسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- يسعى إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
- أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	- أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
- علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
- الاتصالات تتم وفقا للتسلسل الهرمي.	- الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الفرع السادس: مراحل عملية التنظيم

تمر عملية التنظيم في المؤسسة عبر عدة مراحل، والتي تسمح بالوصول إلى الشكل الأنسب لتسيير موارد المؤسسة، ويمكن إنجاز أهم خطوات التنظيم فيما يلي:¹

1. **تحديد الهدف:** قبل البدء في وضع الإطار التنظيمي للمؤسسة لا بد من الاطلاع على الأهداف الرئيسية والفرعية والاستراتيجيات من أجل تحديد نوع وعدد الأنشطة الرئيسية والفرعية الملائمة لتحقيق هذا الأهداف، ولا بد من الإعلان عن الأهداف المحددة في الخطة إلى كل الأقسام والمستويات، حتى يتمكن الجميع من الاطلاع عليها وفهمها بوضوح وبالتالي إنجازها بسهولة، وكما هو مطلوب.
2. **تقسيم البرامج إلى أنشطة:** فعلى مسؤول التنظيم أن يقسم البرامج الذي تم تحديدها في إطار عملية التخطيط، إلى أنشطة مختلفة تكون واضحة وسهلة الإنجاز، حيث يقسم العمل إلى أنشطة رئيسية وفرعية، ويمكن أن توضع وفقا لذلك قوائم خاصة بهذه النشاطات والتي يجب أن تكون مفصلة وشاملة، وتختلف النشاطات المحددة باختلاف طبيعة المؤسسة، إن كانت صناعية أو تجارية أو غيرها، ثم يحدد بناء على ذلك الوظائف الرئيسية والفرعية من حيث نوعها وعددها (الوظيفة المالية، التسويقية، الإنتاجية...).

¹ أنظر:

- فطيمة زعزع، زليخة تفرقيت، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

- عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

3. **تجميع الأنشطة:** يتم خلال هذه المرحلة تجميع الأنشطة المتشابهة والمتماثلة والتي تتطلب نفس الموارد في الوحدات، وذلك لتسهيل تنفيذها وتفادي التداخل في العمل، وخلق جو من التعاون بين الأفراد. وتتم في هذه المرحلة أيضا اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة الأنشطة، والأهداف المسطرة، والإمكانيات المتوفرة.
4. **تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل وحدة:** فبعد تجميع الوحدات، يتم تحديد المسؤولية اللازمة لكل وحدة منها، مما يترتب عنه جو من العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والارتياح، وتقليل الانتكاس في الأداء.
5. **تخصيص الوسائل المادية والمالية اللازمة:** يقوم مسؤول التنظيم بتوفير وتخصيص وتوزيع الموارد على مختلف الأنشطة والوحدات بالشكل الذي يقلل من التكاليف، ويسمح باستغلال الموارد أحسن استغلال لإنجاز الخطة وتحقيق الأهداف المسطرة.
6. **تعيين الأشخاص لمختلف المناصب:** تقوم المؤسسة من خلال التنظيم بتوزيع الأفراد على مناصبهم وفقا للمؤهلات التي يمتلكونها والتي تتماشى مع متطلبات كل وظيفة أو نشاط.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعبر الهيكل التنظيمي في غالب الأحيان عن الشكل الذي تنتجه عملية التنظيم، حيث مرورا عبر مراحل التنظيم المختلفة، يتم وضع بناء أو خارطة تبرز وتحدد في شكل واضح تقسيم المهام والمسؤوليات، وخطوط السلطة والاتصالات، والتي يطلق عليها غالبا الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي: تتعدد التعريفات التي منحها الباحثون للهيكل التنظيمي، من بينها التعريف الذي يشير إلى أن **الهيكل التنظيمي** هو "مخطط يقدم بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، وهو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي، يوضح حالة كل عامل في المؤسسة"¹، من خلال هذا التعريف يظهر أن الهيكل التنظيمي هو الصورة الرسمية التي تعكس محصلة عملية التنظيم، حيث يبرز في صورة وثيقة رسمية، ما تحويه المؤسسة من وحدات، وموقع كل عضو بها، وما عليه القيام به من أعمال.

وفي تعريف آخر يشير **الهيكل التنظيمي** إلى "ترتيب وتوضيح العلاقة بين الأجزاء والمواقع المكونة في المؤسسة، ويقدم مبادئ توجيهية بشأن تقسيم العمل إلى أنشطة، الربط بين الوظائف المختلفة، التسلسل الهرمي، هيكل السلطة، التنسيق مع البيئة"². كما عرفه (مينتزبرغ H.Mintzberg) بأنه "الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف، الأنظمة، عمليات التشغيل، الأشخاص والجماعات التي تبذل جهودها لتحقيق الأهداف، فهو مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومحددة، ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام"³. قدم

¹ إسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² Mohamed Abdulwahab Ahmed, « **The importance of the organizational structuring and departmentalization in workplace** », The Journal of Middle East and North Africa Sciences, Vol 03, N 03, 2017, p 31.

³ Gholam Ali AHMADY, Maryam MEHRPOUR, Aghdas NIKOORAVESH, « **Organizational Structure** », 3rd international conference on "New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership", Dubai, 02 May 2016, ELSEVIER publication, p 456.

هذان التعريفان صورة أكثر تفصيلاً عن الهيكل التنظيمي، فانطلاقاً منهما، يعكس هذا الأخير العلاقات التنظيمية والوظيفية التي تربط بين أفراد المؤسسة من جهة، والوحدات المكونة لها من جهة أخرى، عن طريق تقسيم العمل عليهم، وتوضيح آليات التنسيق بينهم، وخطوط السلطة والمسؤولية التي توضح سلسلة السلطة والتدرج الهرمي في المؤسسة المعنية، كل ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة المحيطة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

إضافة إلى ما سبق، يضيف بعض الباحثين عنصري الرقابة والاستمرارية في الهيكل التنظيمي، حيث يقصد بالهيكل التنظيمي وفقاً لذلك أنه "طريقة توزيع المسؤولية والسلطة، وتنفيذ إجراءات العمل بين أعضاء المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يوجه كفاءة العمل ومبادرات الموظفين، وينسق بين الإدارة العليا والمرؤوسين لضمان تدفق الخطط والأهداف في المؤسسة من أجل رسم الخطط المستقبلية"¹. وفي نفس السياق، عرف الهيكل التنظيمي بأنه "تخصيص أدوار العمل وآليات الإدارة، التي تخلق نمطاً من أنشطة العمل المترابطة، وتسمح للمؤسسة بتنفيذ وتنسيق ومراقبة أنشطتها، فهي الوسيلة التي توضح بما المؤسسة حدود الأداء الفعال لأعضائها، من خلال تحديد المسؤوليات، والسيطرة على الموارد"². فيظهر من خلال ذلك أن الهيكل التنظيمي لا يقتصر فقط على ضمان وتوضيح تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف الأجزاء والمواقع التي تحويها المؤسسة، وإنما يستخدم في نفس الوقت كألية لمراقبة تنفيذ الخطط الحالية، ورسم الخطط المستقبلية، إضافة إلى الرقابة على مستوى أداء العمال والأداء التنظيمي ككل، من أجل تقييم عملية تنفيذ النشاطات في إطار ترشيد الموارد المتاحة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي كما يلي: "هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات تأخذ في الغالب شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتنساب التقارير عكس ذلك، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية".

الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي: يقوم الهيكل التنظيمي مهما اختلف نوعه أو حجمه على 03

أبعاد أو مكونات رئيسية، تشكل القالب العام الذي تتشابه فيه الهياكل التنظيمية، لكنها تختلف في المقابل من حيث درجة ومستوى كل بعد، وهي:³

1. التعقيد Complexity : ويطلق على هذا البعد عدة مسميات أخرى منها تشتت الوظائف داخل المؤسسة، التسلسلات الهرمية، مستويات الإدارة، التشتت الجغرافي للوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، وغيرها من

¹ Quangyen TRAN, Yezhuang TIAN, « Organizational Structure: influencing factors and impact on a firm », American Journal of Industrial and Business Management, Vol 03, Issue 02, 2013, p 230.

² Quangyen TRAN, Yezhuang TIAN, idem, p 230.

³ أنظر:

- صباح الشاوي، "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010/2009، ص 51-54.
- جهان سلمان علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 165، 166.

- Jean-Pierre Detrie, op cit, pp 413-416.

المسميات. ويشير بعد التعقيد في الهيكل التنظيمي إلى كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم، فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات الإدارية تمثل صورا تدل على وجود التعقيد. ويؤثر درجة تعقيد المؤسسة على سلوك أفراد المؤسسة وعلى عملياتها وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها. ويرتبط بعد التعقيد بصفة كبيرة بمفهوم التخصص، حيث اعتماد المؤسسة على عدة طرق للتخصص هو الذي ينشئ بعد التعقيد بها، حيث يجب أن تتكيف المؤسسة مع مجموعة المواقف التي تواجهها من خلال عملية التخصص، فهو يطرح بالدرجة الأولى إشكالية اختيار طريقة تقسيم الأنشطة، إن كانت حسب الوظائف، أو حسب المنتجات أو حسب المنطقة الجغرافية وغيرها، وعند جمع محصلة هذه التخصصات ينتج مفهوم التعقيد في الهيكل التنظيمي، والذي قد ينتج عن:

✓ **التمايز الأفقي**، وهو درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة اعتمادا على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين و المعارف التي يحتاجها الفرد للتحقق بقسم معين، أي هو تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة.

✓ **التمايز العمودي**، والذي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءا من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وكلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل زادت الحاجة إلى تنسيقه، كما يتأثر التمايز العمودي بنطاق الإشراف فكلما كان صغيرا كانت الهيكلية طويلة، وازدادت درجة التمايز العمودي.

✓ **التمايز الجغرافي**، وهو مدى انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة، وكلما زاد التوسع الجغرافي للمؤسسة، كلما زاد تعقيد هيكلها التنظيمي.

2. **الرسمية Formalization**: يقيس هذا البعد مدى استخدام المؤسسة للقواعد والاجراءات في تسيير سلوك الأفراد بها، فالرسمية هي مدى تجميع وتوثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والوظائف، وتوضيح واجبات العاملين في المؤسسة وتوثيقها، فهي بذلك تتعلق بمحورين أساسيين هما:

✓ **المدى الذي وصل إليه التنظيم في وضع معايير نمطية للوظائف**، وهو ما يطلق عليه تنميط الوظائف.

✓ **مدى تقيد التنظيم بتوجيه سلوك العاملين من خلال القواعد والاجراءات التي يضعها.**

وتملك العديد من المؤسسات دليلا تنظيميا يصف بدقة أكثر أو أقل، الهيكل التنظيمي، والوظائف التي يتكون منها، والروابط بين الوحدات، وأحيانا حتى المهام التي يجب على كل منها إنجازها وتحديد سلطته بدقة، فيكون كل فرد مؤديا لعمله في إطار حدود موضوعة بعناية، لا يجب أن يتخطاها، وحتى إذا منحت بعض الحرية للمدير في عملية تسيير المؤسسة، إلا أنه لا بد من إضفاء طابع الرسمية على المهام والأهداف المراد تحقيقها، من خلال تحديد مسؤولية الجميع. إلا أن وجود درجة عالية من الرسمية مع الفرض الصارم للقواعد والاجراءات في المؤسسة، قد يقلل من العمل الإبداعي والتعلم المستقل، والمؤسسات ذات الطابع الرسمي العالي قد تعرقل العفوية والمرونة اللازمتين للابتكار الداخلي.

ويؤكد البعض على ضرورة أن يتجسد بعد الرسمية في كتابة القواعد والإجراءات الخاصة بالعمل بشكل رسمي، وأن تكون موضوعة في وثائق كأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات، ومواصفات الوظيفة والقوانين والقرارات الإدارية. في حين يرى قسم آخر أنه ليس من الضروري أن تكون الأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يعيها ويدركها العمال كونها تنتج وتتمسك عن طريق التقاليد المتبعة في العمل.

3. المركزية Centralization : تشير المركزية إلى درجة تركز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث تمنح المراكز القيادية العليا حقوق وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف دون مشاركة من المستويات الدنيا والتي لا تستطيع التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إليها، في حين أن اللامركزية هي توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في السمويات الإدارية العليا والدنيا. ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة بدرجة المركزية أو اللامركزية التي يتم اعتمادها، والتي تكون بناء على مزايا كل منها والظروف المحيطة بالمؤسسة ومستوى إمكانياتها. ففي حين تقدم المركزية سياقاً للسياسات والإجراءات والعمليات الإدارية والتشغيلية، مع تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف الأنشطة تحت رقابة فاعلة للعمليات كافة، فإن اللامركزية تسمح بتسريع القرارات التشغيلية حيث يمكن إصدارها في المركز الذي يحتاج إليها دون تحويل كل القضايا إلى المدير الأعلى، وترفع المعنويات لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لممارسة المسؤولية والسلطة وفقاً للمراكز التي يحتلوها، وفي نفس الوقت تمنح للمديرين من أصحاب السلطة الكبيرة نوعاً من الاستقلالية، والذي يمكنهم من حل المشكلات بطريقة أفضل.

الفرع الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي: يكتسي الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسة أهمية بالغة، حيث يمثل انعكاساً وصورة لعملية التنظيم التي تخضع لها، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

- ✓ يعد الهيكل التنظيمي نقطة البداية في تحديد شكل المؤسسة، ويساعد في تحليل عملياتها، فتأثير الهيكل التنظيمي على المؤسسة يتعدى رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، إلى الرفع من معنويات وتحقيق رضا القوى العاملة في المؤسسة، من خلال تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المؤسسة، وتفعيل الأداء التنظيمي.
- ✓ الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يساعد في تنفيذ الخطة الموضوعية بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة
- ✓ يسهل الهيكل التنظيمي القيام بالعمليات والأنشطة المختلفة، حيث يجب أن يعمل على تطوير العمليات، وليس على عرقلتها، من خلال التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات لضمان استمرار وانسياب العمل.

¹ أنظر:

- حسين محمود جريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 03، 2006، ص ص 47، 48.

- جهان سلمان علاوي، "أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 53، 2017، ص 164.

- ✓ يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد، وذلك بالتزامهم وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة، فهو يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، بما يقلل من المشاكل بين الأفراد.
- ✓ يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي يتم في إطارها اتخاذ القرارات الرئيسية.
- ✓ يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، من أجل تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال، كما يقلل من الغموض لدى الفرد العامل في المؤسسة، ويحاول الموازنة بين هدف المؤسسة وهدف الفرد.
- ✓ يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- ✓ يمكن المؤسسة من الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها.
- ✓ يعكس الهيكل التنظيمي أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها، وإمكاناتها.
- ✓ يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق المرونة والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للزبائن، العاملين وباقي أصحاب المصلحة، إضافة إلى التقليل من تكلفة التشغيل ودعم الإنتاجية في نفس الوقت.

الفرع الرابع: أشكال الهياكل التنظيمية: انعكس التطور الذي عرفته المؤسسة عبر التاريخ على نمط الهياكل التنظيمية المعتمدة وطبيعتها، فكلما تغيرت المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة التي عرفها عالم الأعمال، وصلت أحيانا إلى تغيرات جذرية في أسلوب العمل والإدارة، كلما شهد الهيكل التنظيمي تغييرا وتطويرا في نفس السياق، وتجدر الإشارة إلى أن ظهور هيكل تنظيمي مستحدث لا يعني تقادم أو إلغاء هيكل سابق أو قديم، حيث لا تزال كل أشكال الهياكل التنظيمية التقليدية قابلة للتطبيق من قبل المؤسسات في الوقت الحاضر، ويرتبط الاختلاف بين المؤسسات في ذلك على أساس طبيعة نشاط المؤسسة، والمنافسة التي تواجهها، والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لكل منها. وبصفة عامة يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى ما يلي:

1. الهياكل التقليدية: هي مجموع الهياكل التي تعرفها المؤسسة منذ بدء ظهورها بالشكل الحديث، وتعد الأكثر انتشارا بين المؤسسات، وغالبا ما تكون القاعدة التي تنطلق منها في تنظيم مواردها، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الهياكل التقليدية لا يعني أنها لم تعد صالحة للاستعمال في الوقت الحاضر، ومن أهمها:

1.1. الهيكل الوظيفي (Functional structure): يعد هذا النوع من الهياكل الأكثر شهرة وانتشارا بين المؤسسات منذ القدم، حيث يعد بسيطا نوعا ما، وهو نقطة بداية عملية الفصل بين المهام في المؤسسة، حيث يتم تجميع الأنشطة والمهام المتشابهة في إدارة موحدة وذلك بناء على التشابه في الواجبات والأهداف المسطرة، وتكون الغاية منه تحقيق مبدأ التخصص في العمل. يتميز هذا الهيكل بوضوح المسؤوليات التي تحدد بصفة دقيقة لكل وحدة إدارية أو مسؤول في المؤسسة، ويكون المحور الأساسي له هو التخصص الوظيفي الذي يمكّن من تحقيق الكفاءة والفعالية التقنية والفنية.¹

¹ أنظر:

- Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, op cit, p 89.

- Gholam Ali AHMADY, Maryam MEHRPOUR, Aghdas NIKOORAVESH, op cit, p 457.

1. 2. الهيكل التقسيمي (Divisional structure) : يمثل هذا الهيكل شكلا من أشكال المركزية، حيث يتم فيه التنازل عن جزء من سلطات وصلاحيات مركز المؤسسة إلى الأقسام والوحدات الأخرى، حيث يتم تقسيم مهام ونشاطات المؤسسة، لكن وفقا لمعايير أخرى غير الوظيفة، كنوع المنتجات، الزبائن، الأسواق، المناطق الجغرافية وغيرها، وذلك للأهمية البالغة للمعيار مقارنة بالنشاط.¹ ومن أهم الأنواع التي تقع ضمن هذا الصنف من الهياكل ما يلي:²
- 1) الهيكل السلعي (أو حسب المنتجات): يعتمد هذا الهيكل على نوعية المخرجات، حيث يتم تجميع العاملين الذي يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل في قسم مستقل، ويطلق عليها أحيانا اسم "الهيكل متعدد الأقسام"، وبناء عليه يتم تجميع كل الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين في قسم واحد.
- 2) الهيكل حسب الزبائن: ويتضمن تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من الزبائن في قسم واحد، ويستخدم هذا الهيكل غالبا إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات واهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من الزبائن.
- 3) الهيكل الجغرافي: يعتمد في هذا الهيكل على الموقع الجغرافي لأنشطة العمل، حيث يتم تجميع العاملين في كل منطقة جغرافية في قسم مستقل، فقد تختلف أذواق وتوجهات الزبائن من منطقة إلى أخرى. وفي هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عددا من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق مخرجات المؤسسة في المنطقة التي تعمل بها. ويناسب هذا الهيكل البيئة المتغيرة، والمؤسسات كبيرة الحجم والمتعددة الجنسيات.
1. 3. الهيكل المصفوفي (Matrix structure): يعد هذا النموذج أول خطوة نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، يمثل هذا الهيكل تركيبا للهيكل الوظيفية والهياكل وفقا للأقسام، حيث يعمل على الاستفادة من مزايا الهيكلين وتجاوز عيوبهما، من خلال الجمع بين كفاءة الهيكل الوظيفي ومرونة وحساسية الهيكل القسيمي.³ وكون في هذا النوع من الهياكل لكل مدير من مديري خطوط الإنتاج ومديري المجالات الوظيفية سلطات متساوية في المؤسسة، ويقوم العاملون في الوحدات المختلفة بتقديم تقارير الإنجاز لكل منهما. ويستخدم التنظيم المصفوفي إذا كانت هناك حاجة لمشاركة خطوط الإنتاج المختلفة في موارد محددة أو نادرة، وهو يناسب المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة المتخصصة في إنتاج عدد محدود من المنتجات. وبالتالي فإنه يناسب البيئة المعقدة وغير المؤكدة مما يستدعي سرعة التنسيق وتبادل المعلومات رأسيا وأفقيا.⁴
- ويمكن إجمال ما سبق، إضافة إلى أشكال، ومزايا وعيوب الهياكل التقليدية المذكورة سابقا في الجدول التالي:

¹ Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, idem, p 90.

² علي عبد الهادي مسلم، أمين علي عمر، "قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال-مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص 120-122.

³ Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, idem, p 90.

⁴ علي عبد الهادي مسلم، أمين علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الجدول رقم 02: أشكال، مزايا وعيوب الهياكل التقليدية

الإسم	شكل الهيكل التنظيمي	مزايا الهيكل التنظيمي	عيوب الهيكل التنظيمي
الهيكل التنظيمي الوظيفي		<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق كفاءة الأداء من خلال التخصص. - يعكس الوظائف والتي تقوم بها المؤسسة لإنجاز العمل. - يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال. - يساعد المشرف في عملية الإشراف وإنجاز العمل. - بسيط وسهل وتم اختباره خلال عقود طويلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المؤسسة. - المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد. - زيادة أعباء رئيس المؤسسة. - صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة. - تقلل من الاهتمام الواجب اعطائه للمنتجات/العملاء/الأسواق/مناطق محددة.
الهيكل التنظيمي على أساس (المنتج)		<ul style="list-style-type: none"> - تركيز الاهتمام والجهد على سلعة أو خط إنتاجي معين. - يسهل استعمال رأس المال والمهارات والخبرة المتخصصة. - يسمح بنمو وتنوع المنتجات والخدمات. - يحدد مسؤولية الربح على مستوى القسم. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات العالية عند تنفيذه. - صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة أو بسلع مختلفة ضمن خط إنتاجي معين.
الهيكل التنظيمي الجغرافي		<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المؤسسة. - المساعدة على اتخاذ القرارات. - التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته. - الاستفادة من الإمكانيات والمواد المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية. - زيادة احتمال قيام بعض المناطق بإتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمؤسسة. - يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا.
هيكل تنظيمي على أساس الزبائن		<ul style="list-style-type: none"> - تقدم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء ما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة - إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء، وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على أساس العملاء، وبين الوحدات التنظيمية القائمة على أسس مختلفة. - احتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المختصة..
هيكل تنظيمي مصنوعي		<ul style="list-style-type: none"> - مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية. - تحقيق التوازن بين الوقت والتكاليف. - وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - خضوع الفرد لرئيسين هما الإدارة الوظيفية ومدير المشروع. - يخلق ضغطا على العاملين يتعلق بالوظيفة من حيث محدودية وقصر الوقت.

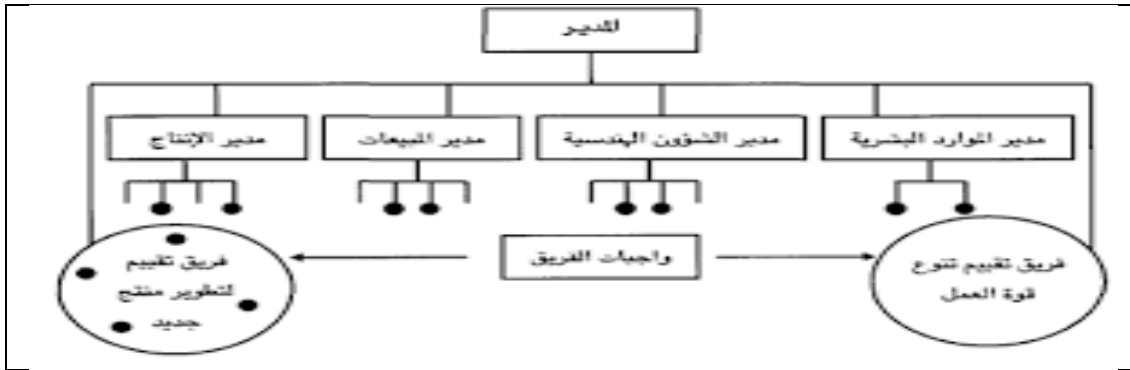
المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على: - علي عبد الهادي مسلم، أمين علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-124.

- Albéric Hounounou, « 100 fiches pour comprendre le management », Bréal édition, France, 3^{ème} éd, 2011, pp 66-77.

2. الهياكل الحديثة: في إطار انتشار العولمة وتعقد الأسواق، وبروز التكنولوجيا الحديثة في مختلف ممارسات وجوانب العمل اليومية للمؤسسة، ومع الاختلاف المتسارع في أذواق المستهلكين، وظهور أنماط استهلاكية جديدة، في مقابل اشتداد حدة المنافسة، لجأت المؤسسة إلى إبداع هياكل تنظيمية أكثر مرونة واستجابة لهذه التغيرات بصورة أسرع وتسمح بتحقيق كفاءة أعلى، فظهرت جملة من الهياكل الحديثة ذات الخصائص المغايرة عما دأبت عليه المؤسسات تقليدياً، ومن أهم الهياكل التنظيمية الحديثة للمؤسسة ما يلي:

2.1. هيكل الفريق أو الهيكلة باللجان (Team Structure): يعتمد هذا الهيكل التنظيمي على قيام المؤسسة بتشكيل فرق عمل توكل إليه بمسؤوليات لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة، إذ يساعد هذا التنظيم المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية التي لا يمكن للهياكل الساكنة أن تتماشى معها. ويعمل هذا الهيكل على الاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة، فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في قسم المالية والإنتاج وغيرها أن يساهموا بأفكارهم في نشاطات التسويق والمبيعات وغيرها من نشاطات المؤسسة، والعكس صحيح. ويمكن أن تكون فرق العمل المشكلة فرقا دائمة أو فرقا مؤقتة تكون مرتبطة بمشكلة أو مشروع معين، يتم حل الفريق بانتهائها.¹ ويظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: هيكل الفريق (الهيكلة باللجان) للمؤسسة



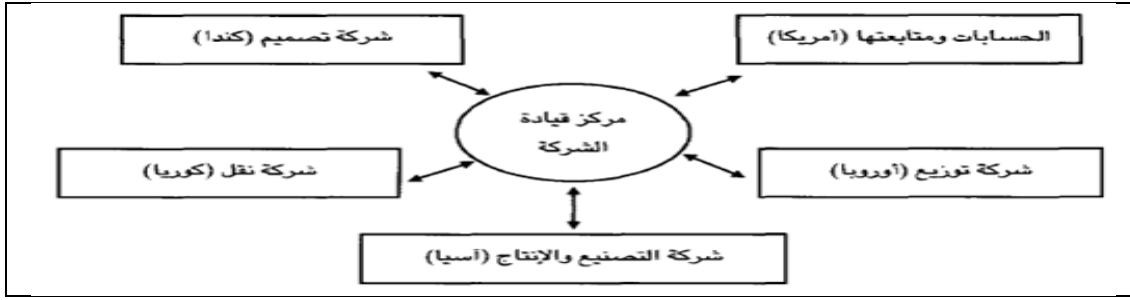
المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

2.2. الهيكل الشبكي (Network structure): يقوم هذا الهيكل على مفهوم معقد، أساسه تواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى مستقلة عنه ومتعاقدة معه لتولي وظائف رئيسية، وتشكل الهياكل الشبكية عندما تواجه المؤسسات تغيرات سريعة في التكنولوجيا ودورات حياة قصيرة للمنتج وأسواق متفرقة ومتخصصة، حيث يتم في إطار هذا الهيكل، توزيع الأصول المطلوبة بين بعض شركاء الشبكة، فلا توجد مؤسسة قائمة لتوليد المنتجات أو الخدمات، وإنما تلعب المؤسسة دور المنسق الذي يربط من خلال علاقاته، مختلف الشركاء كالعلاء والموردين، ويتم إنشاء نوع من نظام السوق الحرة، التي يتم فيها تداول السلع بين شركاء المؤسسة صاحبة الهيكل الشبكي.² ويبرز الشكل التالي مثالا عن الهيكل الشبكي للمؤسسة:

¹ بشير العلق، "الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم"، دار البازوري للنشر، الأردن، 2008، ص ص 209، 210.

² Gholam Ali AHMADY, Maryam MEHRPOUR, Aghdas NIKOORAVESH, op cit, p 457.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي الشبكي للمؤسسة

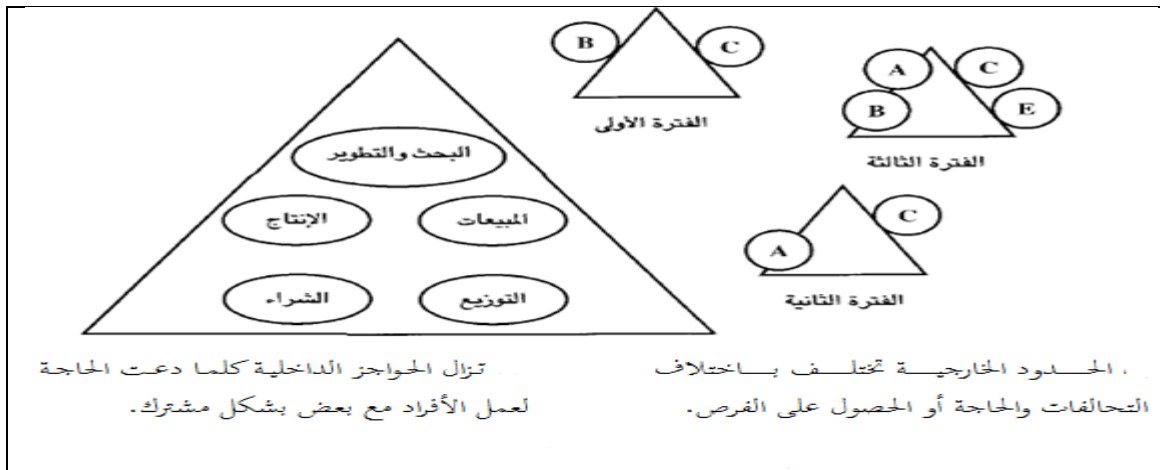


المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

3.2. الهيكل الافتراضي أو اللامحدود (Virtual structure): لقد انتشر في الوقت الحديث وجود

مؤسسات افتراضية موجودة في الفضاء الإلكتروني وتتمتع على تكنولوجيا المعلومات والانترنت في عملياتها، والتي أزيلت في الحواجز الداخلية بين أقسام المؤسسة والحدود الخارجية التي تفصل بين المؤسسة ومحيطها. وقد يكون هذا التنظيم مزيجاً من الهيكل الشبكي وهيكل اللجان، مع إضافة الصفة المؤقتة له. ومن شروط استخدام هذا النموذج، أن تكون المؤسسة تستخدم تكنولوجيا حاسوبية ورقمية متطورة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة، مع دمج الإدارات وخلق فريق عمل يتم مده بكافة المستلزمات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفعالية، كما يشترط هذا الهيكل وجود لبيروقراطية عالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل. وبالتالي يؤدي الهيكل الافتراضي إلى إطاحة الحدود العمودية واستبدالها بترتيبات تسرع من اتخاذ القرارات ومنها إنشاء فرق العمل على خط تسلسلي واحد، والإطاحة بالحدود الأفقية واستبدالها بترتيبات تنظم النشاطات على أساس متطلبات العمل وليس متطلبات القسم، مع استخدام التحالفات الاستراتيجية مع الموردين، وإقامة علاقات شبكية مع الزبائن على أساس سلسلة الخدمات وتناسبها مع رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن.¹ ويظهر فيما يلي الشكل المفترض للهيكل الافتراضي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي الافتراضي (اللامحدود) للمؤسسة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 378.

¹ صباح شاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

من خلال ما سبق يظهر أن لكل هيكل خصوصية معينة يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات المرافقة لبيئتها التنافسية ومتغيرات بيئتها الأخرى، وتختار المؤسسة أحد هذه الهياكل الحديثة بناء على ما يمكن أن تجنيه من فوائد منه، دون إغفال أوجه القصور التي تميز كل واحد منها، ويمكن إجمال أهم المزايا والعيوب لكل شكل من أشكال الهياكل الحديثة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: أشكال ومزايا وعيوب الهياكل التنظيمية الحديثة

نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
هيكل الفريق أو هيكل اللجان	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل الحواجز بين الأقسام مما يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء. - سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات واتخاذ القرارات. - إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق. - زيادة العلاقات الجانبية. - تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العمال واندماجهم. - تقليل التكاليف الإدارية. - المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة. - دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية بالاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة. - تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة، وتوسيع آفاق المديرين وجعلهم قادرين على فهم مجمل نشاطات المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعقد اجراءات فرق العمل. - صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل الفريق. - وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين ولعدم مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات. - اللامركزية تشعر المدير بأنه فقد جزءا من صلاحياته. - حدوث تضارب في الولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية. - يستنزف وقتا كبيرا في جلسات طويلة. - الحاجة للموارد الكثيرة. - تحتاج إلة تنسيق فعال بين مختلف الوحدات.
الهيكل الشبكي	<ul style="list-style-type: none"> - تساعد على ترشيح المؤسسة. - سيطرة أكثر على التكاليف وتخفيض التكاليف الإدارية. - الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج. - تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو بعدت المسافة. - القدرة على المنافسة. - مرونة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - كلما كانت الشبكة كبيرة كلما أصبحت عملية الرقابة والسيطرة صعبة. - يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المؤسسة - إن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل. - إمكانية وجود مخاطر جدية باختيار المؤسسة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة إلى متعاقدين أو جهات خارجية.
الهيكل اللامحدود أو الافتراضي	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الخبرات في كل مكان. - مرونة عالية واستجابة سريعة. - اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة. - لا واجبات رسمية محددة ولا روتين. - تقاسم المعرفة والخبرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة السيطرة. - ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة. - تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية. - تتطلب اتصالات فعالة وتكنولوجيا متقدمة. - احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

المصدر: أنظر: - بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 209، 210.

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 375-378.

الفرع الخامس: العوامل المحددة لاختيار الهيكل التنظيمي: يؤدي اختلاف طبيعة ونوع المؤسسات، ومستوى نشاطها وانتشارها، إلى تنوع الهياكل التنظيمية المستخدمة من قبل كل منها، كما أن هذه الهياكل قد تختلف بالنسبة للمؤسسة واحدة باختلاف عمرها وحجمها وتوجهها، وبالتالي يسعى المديرون إلى تحليل واختيار أنسب هيكل تنظيمي يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك وفقا لمجموعة من المحددات أو العوامل التي تؤثر في عملية التصميم والبناء للهيكل التنظيمي والمتمثلة في:¹

1. **استراتيجية المؤسسة:** يعد الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فأي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلق من أهدافها واستراتيجيتها، فأي تغيير في الاستراتيجية يلازمه تغيير في الهيكل التنظيمي. وتعتبر الاستراتيجية عن المسار الذي يتم تفضيله واختياره من بين عدة مسارات لتحقيق المؤسسة رسالتها وغايتها وأهدافها، وتشير الدراسات إلى أن تغيير الاستراتيجية يرتبط بتغيير الهيكل التنظيمي، كون أي استراتيجية جديدة تستلزم هيكلًا جديدًا، أو على الأقل هيكلًا معدلاً وفقاً للتوجه الجديد، فإذا حافظت المؤسسة على هيكلها القديم مع اعتماد استراتيجية جديدة فستجد نفسها أمام حالة من عدم الكفاءة. وبالتالي يجب أن تتبع مكونات وطبيعة الهيكل التنظيمي، طبيعة التوجهات الاستراتيجية وتدعمها، فإذا اعتمدت المؤسسة استراتيجية الاستقرار والثبات، فإن خطط المؤسسة وبرامجها تتكرر بروتينية، ما يدفع إلى اعتماد هيكل أكثر رسمية ومركزية، في حين أن التوجه نحو استراتيجيات التوسع استجابة لمتطلبات المنافسة الشديدة وسريعة التغيير، يتطلب هيكلًا أكثر مرونة وتكيفًا مع متطلبات هذه الاستراتيجية.
2. **حجم وعمر المؤسسة:** يتفق معظم الباحثين في موضوع حجم المؤسسة على اعتماد مؤشر عدد العاملين لوصفه، فحجم المؤسسة هو العدد الكلي للعاملين بوقت كامل أو ما يكافئهم من العاملين المؤقتين في مؤسسة معينة، ويختلف الهيكل التنظيمي لمؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، سواء من حيث عدد المستويات الإدارية أو مستوى التخصص بالوظائف من حيث المعيارية والإجراءات وقواعد العمل، ونطاق الإشراف ودرجة اعتماد المركزية واللامركزية في الإدارة. وقد لاحظت الدراسات أنه كلما كانت المؤسسة قديمة أو مهمة، أو كانت ذات حجم كبير، كلما اتجه سلوكها نحو الرسمية بصفة أكبر، وزاد اعتمادها على الإجراءات والسياسات التنظيمية، وكلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد حجم وحداتها، وفي نفس الوقت كان هيكلها التنظيمي أكثر وضوحًا وتفصيلاً، لأن المهام تكون أكثر تخصصًا، والوحدات أكثر تمايزًا.

¹ أنظر:

- حسبية ياسف، "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، جوان 2013، ص ص 142-144.

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 404-408.

- Lasary, « **Tout sur le management** », op cit, pp 152, 153.

وفي نفس الوقت لا يمكن للمؤسسة أن تبقى على هيكل تنظيمي نمطي طيلة فترة تواجدها، حيث تمر المؤسسة بدورة حياة كاملة تنطلق من مرحلة الإنشاء، مروراً بمرحلتي النمو والنضج ثم مرحلة التدهور، ولكل مرحلة منها الهيكل التنظيمي الذي يناسبها وفقاً للنشاط الذي تمارسه المؤسسة في كل مرحلة، وحجمها وامتدادها. ففي بداية وجود المؤسسة يعتمد المديرون على هيكل بسيط لكون المؤسسة تكون غالباً صغيرة الحجم، ثم تزيد أبعاد هذا الهيكل وتتطور خلال مرحلة النمو أين تشهد المؤسسة توسعاً وانتشاراً جغرافياً، إلى أن تصل إلى قمة نجاحها أو ما يعرف بفترة النضج والتي تصبح فيها المؤسسة أكبر حجمها وأكثر تعقيداً، مما يستلزم هيكلًا أكثر رسمية مع ظهور مستويات إدارية جديدة، بينما في المرحلة الأخيرة يسعى المديرون من خلال الهيكل التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة من خلال ترشيح استخدام الموارد، فيتجهون نحو هيكل أكثر مرونة وقدرة على التجاوب مع متطلبات البيئة بسبب حاجة المؤسسة للإبداع والتجديد لتفادي الانحدار.

3. النظام التقني أو التكنولوجيا المستخدمة: تشير التكنولوجيا إلى مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تحول المدخلات إلى مخرجات، ويؤثر نوع النظام التكنولوجي المستخدم في المؤسسة على نوع الهيكل التنظيمي وحجمه ومستوياته بصفة كبيرة، لأن التكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر على علاقات الأفراد في المؤسسة، وعلى الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية والأداء وغيرها، وتؤثر طبيعة التكنولوجيا على درجة التطور والتعقيد والرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي، فإذا استعملت التكنولوجيا كعامل تنظيمي، كان العمل رسمياً، وأصبح الهيكل أكثر بيروقراطية، وكلما كان النظام الفني متطوراً والهيكل الإداري متقدماً ومفصلاً، كلما اعتمدت درجة أكبر من اللامركزية وزاد معها أهمية استخدام آليات الربط والتنسيق.

إضافة إلى ذلك تؤثر تكنولوجيا التصنيع بصفة كبيرة على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالمؤسسات ذات نظام إنتاج الدفعات الصغيرة والعمليات المستمرة، تعتمد على هياكل أكثر مرونة، وأقل رسمية ومركزية، في حين أن مؤسسات الإنتاج الواسع تعتمد هيكلًا تنظيميًا أكثر ثباتًا، يزداد فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية.

4. بيئة المؤسسة: تملك البيئة علاقة وطيدة ومتبادلة قوية مع المؤسسة، حيث تعد من أكبر المؤثرين عليها في اختيار نوع وشكل الهيكل التنظيمي الذي ستعتمده، فالبيئة العدوانية مثلاً قد تدفع بالمؤسسة إلى اختيار هيكل شديد المركزية لفترة مؤقتة من أجل الدفاع عن موقعها ومصالحها، كما توفر البيئة أيضاً المعلومات الكافية حول الأسواق والعملاء والتي تسمح للمؤسسة باختيار هيكل قائم على أساس العملاء أو على أساس الأسواق في سبيل تحقيق اقتصاديات الحجم. وعموماً تلزم البيئات الديناميكية والمتغيرة على المؤسسة اختيار هياكل أكثر مرونة وعضوية، تكون فيها درجة التقنين والرسمية منخفضة، كاعتماد اللامركزية في الإدارة، وذلك من أجل التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة. في حين أن البيئات التي تكون مستقرة وهادئة، ولا تشهد تقلبات كبيرة، تتجه فيها المؤسسات نحو هيكل أكثر استقراراً يعتمد على درجة أكبر من الرسمية والتقنين، مع استخدام الأسلوب المركزي في الإدارة.

5. **السلطة والسيطرة:** وتشير إلى السلطة الخارجية أي طبيعة تسيير الاقتصاد والسوق بشكل كلي، فقد تفرض الرقابة الخارجية الشديدة على المؤسسة أن تختار هيكلًا تنظيميًا أكثر رسمية ومركزية. إضافة إلى طبيعة التوجه والتعامل مع السلطة داخل المؤسسة من قبل الأعضاء بها، وخصوصًا ممن يشغلون منصبًا في قمة الهرم أين تزداد الصلاحيات التي يملكونها، فتؤثر سياساتهم واتجاهاتهم وقناعاتهم في اتخاذ قرار اختيار الهيكل التنظيمي الأنسب للمؤسسة، فإذا كان توجه صاحب المؤسسة، أو الإدارة العليا بها نحو الرغبة في التحكم التام في القرارات والاجراءات فسيتم تفضيل الهيكل المركزي بصفة كبيرة، في حين قد يختار بعض المدراء هيكلًا لا يتماشى مع خصائص ومتطلبات المؤسسة تمامًا، فقط لأن هذا الهيكل هو الشائع في تلك الفترة. فالهيكل التنظيمي لا يمكن اعتباره خيارًا موضوعيًا يتأثر فقط بالمتغيرات الموقفية بل هو أيضًا قرار ناتج عن عملية مساومة وصراع يلعب فيه مديرو الإدارة العليا دورًا مهمًا في تقرير نوع الهيكل من خلال ممارسة سلطاتهم وقوتهم في التأثير على هذا الخيار.

الفرع السادس: مؤشرات خلل الهيكل التنظيمي وشروط نجاحه: تتميز المؤسسات بصفة عامة بوجود هيكل تنظيمي خاص بها، إلا أن كل منها تنفرد بخصوصية هيكلها التنظيمي، والذي يؤثر لاحقًا على سير عملها واستراتيجياتها وقراراتها باعتباره مرآة عاكسة ونتيجة لعملية التنظيم التي تقوم بها إدارة المؤسسة، فيمكن من خلال ذلك الحكم على وجود خلل معين في التنظيم أو في الهيكل التنظيمي والذي يستلزم التدخل من أجل التعديل أو التغيير الكلي له. وعادة ما تظهر مؤشرات الخلل في الهياكل التنظيمي للمؤسسات من خلال ما يلي:¹

- ✓ التأخر في صنع القرار وانخفاض جودتها، وعادة ما يرجع ذلك إلى زيادة العبء الملقى على عاتق صانعي القرارات في الوقت الذي يكون فيه تفويض السلطة غير كاف، كما قد يرجع انخفاض جودة القرارات إلى عدم وصول المعلومات إلى الشخص المناسب.
- ✓ عدم استجابة المؤسسة بشكل ابتكاري للمتغيرات في البيئة الخارجية، ويرجع ضعف هذا التوجه الابتكاري إلى عدم وجود أساليب تنسيق أفقية بين الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الإنتاج أو التسويق، كما قد يرجع ذلك إلى عدم وجود كيان تنظيمي يتولى مسح البيئة الخارجية والتعرف على احتياجاتها.
- ✓ ظهور النزاع والتعارض بين الوحدات التنظيمية، حيث يتيح الهيكل التنظيمي للوحدات المختلفة أن تعمل معا لغرض تحقيق الأهداف الكلية، ولكن عندما تتعارض أهداف الوحدات التنظيمية وتسعى كل وحدة إلى تحقيق أهدافها الجزئية، فذلك يعد مؤشرًا لخلل الهيكل التنظيمي، ولا يكفي هنا استخدام أساليب تنسيق أفقية بل يجب إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي ككل.

¹ علي عبد الهادي مسلم، أمين علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

- ولتجنب هذه المشاكل، تستلزم عملية بناء وتصميم الهيكل التنظيمي أن يتميز بمجموعة من الخصائص والشروط التي تمكنه من تحقيق النجاح للمؤسسة، ويمكن إجمال أهم هذه الخصائص في:¹
- ✓ **التوازن:** فيجب تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد، في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، ووحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما ينص عليه مبادئ التنظيم.
 - ✓ **الاستقرار والمرونة:** حيث يتطلب هذا الشرط أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً وقادراً على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية المستجدة، أي أن يكون قابلاً للتكيف مع التغيرات البيئية، ولكن يجب أن يبقى ثابتاً ومستقراً في الحالات العادية.
 - ✓ **الاستمرارية:** يشير ذلك إلى ضرورة الاعتماد على القواعد العلمية الرصينة في بناء الهيكل التنظيمي، مع توخي الدقة في تشخيص البيئة الحالية، واستشراف المتغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء أو الهيكل إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك المؤسسة.
 - ✓ **الوضوح والفهم:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي واضحاً ولا يحوي أي التباس حول أهداف الناس ومهامهم وأسلوب عملهم، والعلاقات بينهم، ومصادر المعلومات. كما يجب أن يوفر هيكل التنظيمي صورة واضحة عن كيفية تناسب عملهم داخل المؤسسة.

¹ أنظر:

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 165.

- Mohamed Abdulwahab Ahmed, op cit, p 31.

المبحث الرابع: أنماط نمو المؤسسة ودورة حياتها

يذكر الباحثون أن المهمة الأساسية والأصلية لأي مؤسسة هي أن 'تنمو'، وأن التوسع الكبير والمنتشر الذي تشهده المؤسسات في المجتمع المعاصر ما هو إلا انعكاس لعوامل وظروف بيئية، اقتصادية بالدرجة الأولى، تحفز على تحقيق هذا النمو، فبالرغم من أن الغاية من وجود المؤسسة هو تلبية احتياجات الأفراد من السلع والخدمات، إلا أن ذلك يترافق دائما مع رغبة وإرادة لدى مسيري وملاك وكل أعضاء البيئة الداخلية، في استمرار المؤسسة في القيام بعملها، وبقائها ضمن السوق، حيث لا يجذب أي مدير أو عامل فكرة غلق المؤسسة أو تراجع مستوى نشاطها، وأن تكتفي فقط بتلبية الحاجات الحالية للسوق، وفي هذا الإطار يتم تسطير سياسات واستراتيجيات خاصة تعمل على تحقيق أهداف البقاء، مع ضرورة تحقيق النمو للظهور في المنافسة والتفوق فيها، وذلك في نطاق الموارد والإمكانات المتاحة، والمتغيرات الخارجية السائدة.¹

المطلب الأول: تعريف نمو المؤسسة

يشير نمو المؤسسة في تعريفه البسيط إلى "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن"²، كما يعرف أيضا إلى أنه "الزيادة في حجم الإنتاج بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، فهو ظاهرة لا تتم بصورة أوتوماتيكية، وإنما يكون ناتجا عن حركية وتغيير في المحيط تنعكس على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة"³.

ويأخذ نمو المؤسسة أشكالا متنوعة كارتفاع في كل من المبيعات، الحصص السوقية، عدد العمال، المردودية وغيرها، كما يجب أن ينعكس ذلك على الأرباح والنتائج، فمن الممكن أن يكون ارتفاع المبيعات عائدا إلى انخفاض في الأسعار مما لا يفسر نموا حقيقيا للمؤسسة والعكس من ذلك قد تسجل خسائر نتيجة لذلك.⁴

وبالتالي فإن نمو المؤسسة يعني في نفس الوقت (فعل النمو) و(نتائج هذا الفعل المتمثل في النمو)، وتترجم هذه الرؤية من خلال زيادة في العناصر الكمية للمؤسسة (زيادة حجم الإنتاج، القوة العاملة، الحصة السوقية، القيمة المضافة، معدل الدوران، رقم الأعمال وغيرها) متبوعة بتغيير في العناصر الكيفية الداخلية (عملية التطوير، والتغيير التنظيمي)، بمعنى أن الزيادة في حجم المؤسسة يتبعها لا محالة تغييرات في خصائص المؤسسة.⁵

¹ Sabine Patricia MOUNGOU, « La croissance de l'entreprise-le cas des industries agroalimentaires de l'économie Camerounaise », thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale droit et sciences sociales, institut d'administration des entreprises, université de Nantes, 2005, p 43.

² Nacer GASMI, « Déterminants de la croissance externe horizontale », thèse de doctorat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Bourgogne, 1998, p 87.

³ Olivier WITMEUR, « L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises », thèse de doctorat, Solvay Brussels School of Economics and Management, Université libre de Bruxelles, 2008, p 37.

⁴ Rodolphe DURAND, « Guide du management stratégique : 99 concepts clés », DUNOD, Paris, 2003, p 43.

⁵ Sabine Patricia MOUNGOU, idem, p 43.

المطلب الثاني: دوافع وأهداف نمو المؤسسة

تختار المؤسسة في غالب الأحيان أن تنمو نتيجة لعوامل مختلفة تؤثر عليها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فهو قرار مصيري قد ينعكس على بقاء واستمرار المؤسسة في السوق، إلا أن مسير المؤسسة قد يجد نفسه في بعض الأحيان مجبرا على اتخاذ قرار النمو وذلك للتكيف مع بعض معطيات البيئة الخارجية، فقد تنمو المؤسسة "تبعيا" (Croissance portée) لأن السوق الذي تنشط فيه يشهد نموا كبيرا، فلا بد أن تتماشى مع النسق العام، فمثلا الشركات التي أنشأت في السوق الصينية تعرف نموا قويا مجارة للنمو الكبير الذي تعرفه هذا السوق.

ويمكن أن تشهد المؤسسة نمو "مكثفا" (Croissance intensive) يكون ناتجا عن تحقيق المؤسسة لحصة سوقية أكبر من منافسيها في أغلب الأحيان مما ينعكس على حجم الأرباح ورقم الأعمال، مما يدفعها إلى زيادة حجمها والتوسع في مختلف مجالات نشاطها وتسييرها وخصائصها.

كما أن رغبة المؤسسة في التمدد نحو أسواق جديدة سواء كانت جغرافية أي بلدان ومناطق جديدة، أو بإطلاق منتجات جديدة، يعد سببا محفزا لتحقيق النمو والزيادة في الحجم والذي تستلزمه الزيادة في حجم الإنتاج الناتج عن الزيادة في حجم الطلب الذي تشهده عادة الأسواق الجديدة، وهو ما يطلق عليه النمو "الواسع" (Croissance extensive).¹

إضافة إلى المبررات السابقة والتي قد تعد إجبارية أحيانا أمام المؤسسة، فإن هذه الأخيرة قد تختار زيادة حجمها في إطار تحقيق نموها للدوافع التالية:²

- ✓ النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فكلما زاد حجم المؤسسة زادت قدرتها على مواجهة المنافسين وتأثيراتهم التنافسية على جودتها أو أسعارها أو حصتها السوقية.
- ✓ النمو في الحجم يعتبر هدفا استراتيجيا عاما لمختلف المؤسسات، فمعظمها تأمل في النمو السريع وترغب في الوصول إلى حجم معين للإنتاج أو للتعاملات، فزيادة حجم المؤسسة يسمح لها بتقديم خدمات متكاملة للزبائن، كما يرفع من مركزها التنافسي في السوق، كما يزيد من مردوديتها ويحقق ربحيتها.
- ✓ كبر حجم المؤسسة يزيد من قدرتها على جذب واستقطاب المديرين الماهرين وذوي الكفاءة، وكذا جذب العمالة الفنية النادرة، فالمؤسسات الكبيرة تستطيع دفع مرتبات وأجور أعلى للعاملين فيها، مع توفير شروط أفضل للعمل، وتتيح أمامهم فرصا أكبر للتطوير والتقدم، بالتالي يسمح لهم بتحقيق بعض الغايات الشخصية كالشهرة والسلطة والمكانة الاجتماعية، وهو ما قد يجذب أحسن الأفراد في مجالهم للالتحاق بها وتقديم أفضل ما لديهم مقابل ذلك.

¹ Jean-Pierre Detrie, op cit, p 195.

² أنظر:

- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 98، 99.

- Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, op cit, p 433.

✓ يسمح النمو في الحجم من تحقيق مزايا اقتصادية، فعدم نمو المؤسسة مقابل زيادة احتياجات عملاءها، يعني أن جزءا من هذه الاحتياجات سيتم تلبية من قبل المنافسين، وبالتالي قد تفقد المؤسسة جزءا من السوق، كما أن الزيادة في حجم الإنتاج يمكنها من الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير وتحقيق وفورات في التكاليف، يؤدي إلى تعزيز مكانتها السوقية.

✓ يسمح الحجم الكبير للمؤسسة باكتساب مزيد من السلطة فهو يوفر لها إيجاد تمويل لاستثماراتها بطريقة أسهل، ويكسبها قوة تفاوضية كبيرة مع مورديها سواء في حجم المشتريات أو أسعارها وجودتها.

المطلب الثالث: العوامل المحفزة لنمو المؤسسة

بالرغم من أهمية النمو بالنسبة للمؤسسة إلا أنه ليس محددًا بظرف معين أو وقت معين، حيث يرتبط النمو بالبيئة التنافسية، فشدة المنافسة قد تمثل حافزا للنمو أمام المؤسسة وقد تكون قوة لنموها، فتحقيق فوفورات الحجم مثلا يكون حافزا لنمو المؤسسة لكنه يتحول إلى قوة نمو عندما تتنافس مؤسسات أخرى على نفس الحصة في السوق. وعموما يكون النمو بمثابة رد فعل لمتطلبات السوق ووسيلة لتلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة، فإذا ما اعتمدت المؤسسة على النمو الصفري وعدم التنوع والتوسع مطلقا، فمن المحتمل أن تفقد بعض الفرص المرحة وأن تتقلص كفاءتها الإدارية.¹

وبالتالي اتخاذ قرار النمو يعتمد على توفر مجموعة من العوامل المتمثلة في الإمكانيات التي تملكها المؤسسة من جهة، والفرص التي تقدمها البيئة الخارجية من جهة أخرى، فاقتناص هذه الفرص يسمح للمؤسسة بزيادة حجمها وما يرافق ذلك من زيادة في الأرباح والأصول وغيرها، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1. **إمكانيات المؤسسة:** وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع داخل المؤسسة بما فيها مختلف الموارد التي تحوزها والتي يمكن أن توفر لها مجالا لتحقيق النمو، ومن أهمها:²

✓ **الفريق الإداري وكفاءة الموارد البشرية:** فخبرة أفراد الفريق الإداري ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير على تحقيق نمو المؤسسة واختيار الشكل الملائم لذلك، كما أن الكفاءات البشرية تلعب دورا مهما داخل المؤسسة من أجل المساعدة على عملية النمو، من خلال ديناميكيتهم وتماسكهم، ومهاراتهم الناتجة عن مؤهلاتهم العلمية والمعرفية وخبرتهم العملية، حيث أن رأس المال الفكري للمؤسسة يعد مفتاحا أساسيا في نجاحها ونموها وتوسعها من خلال الرفع من قدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية.

¹ Barbara Sollner, « **Internal versus external growth of a company-Internes versus externs wachstum einer unternehmung** », Magister of social and economic sciences, University of Vienna (Universität Wien), Austria, 2009, p 14.

² أنظر:

- Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, op cit, p 435.
- Michel COSTER, « **Entrepreneuriat** », Pearson Education, Paris, 2009, pp 197-199.

- ✓ **الكفاءة التنظيمية:** وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم من حيث الاستراتيجية المناسبة والهيكل التنظيمي الأنسب، ونموذج الإدارة والاجراءات التنظيمية الذي يسهل عملية النمو، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي، حيث يمكن أن يكون نقص الكفاءة التنظيمية في أحد مكوناتها كاختيار الاستراتيجية الخطأ أو اعتماد الهيكل الخطأ، بمثابة عائق يحد المؤسسة من تحقيق النمو التي ترغب به.
- ✓ **الموارد المالية:** فتوفر الأموال للمؤسسة سواء على شكل سيولة أو في شكل علاقات جيدة مع المؤسسات المالية يمثل في نفس الوقت عامل قوة ومحفزا أمام المؤسسة للزيادة في حجمها وتحقيق نموها، وفي نطاق ذلك على المؤسسة أن ترفع من أموالها الخاصة وأصولها، سواء بشكل متقطع كالزيادة في حجم رأس المال، أو بشكل مستمر عن طريق الرفع من قدرات التمويل الذاتي، والذي يفتح لها آفاقا أكثر للنمو.
- ✓ **فلسفة وتوجه المؤسسة:** أحيانا ما تواجه بعض المؤسسات رفضا قاطعا لعمليات النمو رغم امتلاكها لكل الموارد السابقة الذكر، وذلك لوجود مقاومة كبيرة للتغيير من قبل العاملين بها، أو عدم اقتناع الإدارة بذلك، بالتالي تعد فلسفة وتوجه المؤسسة والتي تمثل مجموعة المواقف المواتية والمشجعة على عملية النمو، عاملا مهما في تحقيق النمو، ومن هذه المواقف مدى إقبال وتقبل المؤسسة للمخاطر، واهتمامها بالإبداع من خلال تحفيز مواردها البشرية، والرغبة في تحقيق أرباح أكبر.

2. **فرص النمو:** وهي مجموعة من العوامل تقع خارج المؤسسة تصب في صالح نشاطها، وتمنح لها إمكانية التوسع وتحقيق النمو، ومن الفرص التي تتيحها البيئة للمؤسسة ما يلي:¹

- ✓ **منتجات جديدة:** نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فرصا لتحقيق النمو، وتكون المؤسسة مجبرة على طرح وتقديم منتجات جديدة عند بلوغها أو بلوغ المنتج في حد ذاته مرحلة النضج، والتي يرافقها عادة انخفاض في معدل نمو المبيعات، وحتى في المبيعات نفسها لاحقا، مما يلزمها أن تكون مستعدة في هذه المرحلة على تصميم وطرح منتجات جديدة.

- ✓ **نمو الاقتصاد الكلي:** يرتبط نمو المؤسسات ارتباطا كبيرا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي لدولة ما أو مجموعة من الدول، فارتفاع الناتج الداخلي الخام لاقتصاد ما يكون نتيجة لأداء المؤسسات في هذا الاقتصاد من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسات في استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الكلي ينعكس على مستوى الدخل للأفراد والذي سيشهد ارتفاعا مرافقا للزيادة في النمو الاقتصادي، ومن ثم ارتفاعا في مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى الزيادة في الطلب العام، والذي يكون فرصة ملائمة للمؤسسة لتلبية هذا الطلب، والرفع من رقم أعمالها في إطار تحقيقها للنمو.

¹ الياس بن ساسي، "الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة-الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 55، 56.

✓ **تغير أذواق المستهلكين:** بفعل الحملات الترويجية للمنتجات والخدمات عادة ما يحدث تغيير كبير وسريع في أذواق المستهلكين، ويجب على المؤسسة أن تتوقع هذه التغيرات وأن تدرس دوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم منتجاتها التي تتوافق مع ذلك، ما يسمح لها بتحقيق النمو.

✓ **خلق الحاجات الجديدة:** بما أن العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية تكون تبادلية وتفاعلية، فإن المؤسسة ليست ملزمة دائما بالتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، وإنما يمكنها من خلال عمليات الإبداع أن تؤثر وتغير في بيئتها الخارجية، وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسة أن تخلق فرصتها بنفسها من خلال إحداث تغيير في السوق الحالي أو حتى خلق سوق جديدة لم يكن موجودا من قبل، باتباع سياسة ابداع تسمح بتوليد طلب جديد كليا، سواء عن طريق خلق حاجات جديدة غير معروفة سابقا أو الكشف عن حاجة كامنة، وهو ما ظهر في العديد من المؤسسات التي تعرف حاليا انتعاشا كبيرا بفضل خلقها لحاجات لم تكن مألوفة أو منتشرة من قبل، أو أنها لم تكن تعد ضرورية لدى الأفراد، إلى غاية تضخيم الحاجة إليها من قبل هذه المؤسسات، كمؤسسات الطيران الجوي، أو عمالقة الإطعام السريع.¹

المطلب الرابع: مؤشرات نمو المؤسسة

تعد عملية قياس نمو المؤسسات مهمة معقدة حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين أو المؤسسات على مؤشرات قياس موحدة تستخدم كمعيار قطعي لكل المؤسسات ولكل الأوضاع، إلا أنه يشترط فيها أن تكون قابلة للقياس والتحقق عمليا، وأن تكون المؤسسة قادرة على استخدامها كمعايير للرقابة على النشاط وعلى البيئة وعلى مستوى بلوغ الأهداف المسطرة، كما يشترط أن تكون المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات متوفرة كل عام على الأقل، للتمكن من مقارنتها مع أداء المؤسسة السابق، ومع أداء باقي المؤسسات داخل الصناعة، وبالتالي يعتمد اختيار مؤشرات قياس نمو المؤسسة دائما على إمكانية الحصول على المعلومات.²

وانطلاقا من ذلك يمكن مراقبة بعض المؤشرات ومعدلاتها للحكم على مستوى النمو الذي حققته المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤشرات تكون في الغالب مرتبطة ببعضها البعض، إلا أن نمو حجم المؤسسة لا يعني الزيادة في معدلها كلها في آن واحد، فقد تزداد أصول المؤسسة مقابل النقص في عدد العمال نتيجة لإدخال تكنولوجيا الآلات، وتظهر بعض مؤشرات نمو المؤسسة الأكثر استعمالا فيما يلي:³

1. عدد الأفراد العاملين في المؤسسة: وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، وتمثل الزيادة الكمية في عدد العمال مؤشرا أساسيا للنمو والتطور في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة أداء أو أنشطة هؤلاء العمال.

¹ Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, op cit, p 435.

² Barbara Sollner, op cit, p 12.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 351، 352.

2. المدخلات والمخرجات: تعد كمية المدخلات والمخرجات مقياسا للنمو في المؤسسة، فالمدخلات هي جميع الموارد التي تستلمها المؤسسة من البيئة الخارجية كالموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ذات العلاقة بالعمليات، أما المخرجات فتشير إلى ناتج عمليات المؤسسة والتي تتجسد غالبا في شكل سلع وخدمات.
3. المؤشرات المالية: تتضمن أصول المؤسسة، وقيمة المبيعات، ورأس المال (حق الملكية)، والدخل الصافي، حيث غالبا ما يتم الاعتماد عليها كمعايير لقياس حجم النمو والتطور في المؤسسة.
4. الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي في الغالب مؤشرا لقياس نمو وتطور المؤسسة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

المطلب الخامس: أشكال نمو المؤسسة

تتمكن المؤسسة من تحقيق النمو الذي ترغب به من خلال الإعتماد على مواردها الداخلية، أو قد تلجأ عند الضرورة إلى الاستعانة بموارد خارجية أو تحالفات خارجية، وبذلك قد تسجل المؤسسة نموا داخليا أو خارجيا.

الفرع الأول: النمو الداخلي للمؤسسة: وتماشيا مع التسمية التي تطلق عليه، ينبع النمو الداخلي للمؤسسة من المحددات الداخلية لها، وبالاعتماد على ما تملكه من موارد.

أولا: تعريف النمو الداخلي: يعبر النمو الداخلي، ويطلق عليه أيضا اسم "النمو العضوي" عن "النمو العادي في مسار المؤسسة، فهو يمثل الخيار الأول للمؤسسة، فإن لم يستجب لتطلعاتها تنتقل إلى طرق أخرى للنمو، حيث أن كل مؤسسة تبحث وبصفة دائمة عن زيادة حصصها في السوق وضمان نموها"¹. وبالتالي يشير إلى "استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من أجل تطوير رقم أعمالها، مما يتطلب عموما فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين"².

ويختلف الباحثون في تحديد المفهوم الدقيق للنمو الداخلي حيث يربطه قسم منهم بمصدر التمويل الذي يكون داخليا، ومنهم من يربطه بمصدر رقم الأعمال المحقق من قبلها، والذي يكون من منشئها الأصلي أي المؤسسة دون التوجه نحو الخارج، فحسب مصدر التمويل عرف النمو الداخلي بأنه "نمو المؤسسة الذي يستخدم الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة"، وهو "استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال التي يتم تحصيلها من الوسطاء الماليين"³. أي أن المؤسسة تعتمد في تحقيق النمو على أموالها الخاصة وأرباحها المتراكمة منذ سنوات من أجل تقديم منتجات جديدة أو فتح فروع جديدة في إطار توسيع نشاطها.

¹ Nancy Baranes, « Management des entreprises », Nathan, Paris, 2009, p 74.

² Michel COSTER, op cit, p 194.

³ محمد كربوش، "استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014/2013، ص 45.

أما الباحثون الذين يربطون نمط النمو بالقدرات الإنتاجية فأشاروا إلى أن النمو الداخلي هو "النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعاً"¹. ويعرف أيضا بأنه "حياة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى إندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات"². أي أن المؤسسة تقوم بزيادة قدراتها الإنتاجية من خلال الحصول على عوامل إنتاج إضافية بالشراء أو الإنشاء، إلا أن هذه الموارد لا تكون قابلة للاستعمال بصفة مباشرة إنما يجب إدماجها مع باقي العوامل المتواجدة داخل المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن تعريف النمو الداخلي للمؤسسة بأنه "هو توسع داخلي داخل المؤسسة، يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية، حيث يتميز بعمليات واسعة لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج أو الاستغلال، ونتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة، ويؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع رقع الأعمال"³.

وقد تلجأ المؤسسة إلى النمو الداخلي للأسباب التالية:⁴

- ✓ **الاستجابة لطلب السوق:** فإذا كان نمو السوق سريعاً ويصاحبه زيادة كبيرة في احتياجات المستهلكين، والتي يجعل من الممكن أن يشمل كل عروض المؤسسات المنافسة دون إشباع كامل لحاجات هذه السوق، فتلجأ المؤسسة إلى زيادة طاقتها الإنتاجية، من أجل الرفع من حجم الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة للسوق، وبالتالي تحقق المؤسسة نمواً داخلياً، وقد تلجأ في بعض الأحيان إلى إنشاء وحدات إنتاج جديدة لمواجهة هذه التغيرات، وقد تتماشى هذه الحالة مع المنتجات الواسعة الاستهلاك.
- ✓ **استباق السوق:** فعندما ترغب المؤسسة في تقديم ابتكار جذري، فإنها تفضل بشكل عام الاعتماد على قدرتها على البحث والتطوير الداخلي مما يسمح لها بضمان سرية ابتكاراتها، وأن تكون رائدة في السوق.
- ✓ **تطوير وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق:** فالمؤسسات التي تركز على تعزيز مكانتها في سوق معينة، فهي توجه كل مواردها وقدراتها من أجل التتبع المستمر لاحتياجات ورغبات زبائن تلك السوق، من أجل تلبيةها بالطريقة والجودة الملائمة وفي الوقت المناسب، مما يدفعها أحياناً إلى الرفع من مواردها الداخلية لتحقيق ذلك، مما يعزز نموها الداخلي.

¹ محمد كربوش، نفس المرجع السابق، ص 46.

² إلياس بن ساسي، "محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص 37.

³ إلياس بن ساسي، "النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة-حالة المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة-الجزائر"، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005، ص 340.

⁴ Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, Olivier JOFFRE, « Maxi fiches de Stratégie », DUNOD, Paris, 2010, p 62.

ثانيا: أشكال النمو الداخلي: يمكن للمؤسسة أن تحقق نموها اعتمادا على مواردها الداخلية بعدة أشكال، وذلك حسب المجال أو النطاق الذي تستهدفه المؤسسة، ومن بين أشكال أو استراتيجيات النمو الداخلي ما يلي:¹

✓ **التغلغل السوقي أو اختراق السوق:** يقصد بها زيادة المؤسسة لمبيعاتها من السلع والخدمات في السوق بدون التخلي عن المنتجات الحالية، فهي تدرك أن الحاجة الحالية للأسواق تتطلب زيادة مبيعاتها، لذلك تقوم بإجراء توسعات جديدة عن طريقة إضافة خطوط إنتاجية جديدة أو إنشاء مصانع ملحقة بمصانعها الحالية، أو تقوم بخلق منافذ تسويقية جديدة تمتد إلى العديد من الزبائن وفي مختلف المناطق.

✓ **التطوير السوقي أو تنمية السوق:** تقوم هذه الاستراتيجية على سعي المؤسسة لإشباع حاجات سوق جديدة، وذلك من خلال طرح المنتج كما هو في هذه الأسواق، أو أن تقوم بتعديلات بسيطة أو جزئية فقط لخدمة أغراض سوقية جديدة.

✓ **التطوير السلعي أو تنمية المنتج:** تقوم المؤسسة بموجبه بتعديل مواصفات منتجها وتطويره بشكل يختلف عما تقدمه من قبل، ولكنه يخدم الغرض نفسه، ويقدم الخدمات السوقية نفسها، مثل تعديل المواصفات لتلبية الأذواق الجديدة أو لاستقطاب زبائن جدد.

✓ **التبوع أو منتج جديد لسوق جديد:** يستند هذا الأسلوب على تخلي المؤسسة عن المنتجات والأسواق التي تتبعها سابقا، لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتماشى مع حاجات السوق الجديدة، وقد تكون هذه السلع الجديدة تقع ضمن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو تكون قطاعات لا تنتمي إليها، فتفتح بذلك آفاقا واسعة ومتشعبة.

✓ **إنشاء وحدة أو فتح فرع جديد:** تعتبر من بين أشكال النمو الداخلي الذي تتبناها المؤسسات التي تملك موارد وكفاءات فائضة، يمكن استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد، عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة وأهدافها ومواردها.

الفرع الثاني: النمو الخارجي للمؤسسة: إذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق النمو باستخدام إمكانياتها الداخلية، أو أنها لم تكن كافية أو لا تتماشى مع استراتيجيتها، تعمل المؤسسة على تحقيق النمو من خلال الاستعانة بعناصر خارجية تكون في صالحها.

أولا: تعريف النمو الخارجي: على عكس النمو الداخلي فإن المؤسسة التي تختار أن تحقق نموها خارجيا تعتمد في ذلك على موارد تقع خارجها، وغالبا ما تكون وحدات إنتاجية أو تجارية قائمة بمحد ذاتها، أي أن النمو الخارجي يشير إلى "حاصل عمليتي الاندماج أو الابتلاع التي تقوم بها المؤسسة والتي قد تأتي نتيجة سيطرة المؤسسة تدريجيا على رأس مال المؤسسة المستهدفة، ويؤدي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة وتغيير في

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 361-363.

خصائصها ومكوناتها"¹. فهو "عملية خارجية من أجل زيادة حجم المؤسسة وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها"². وبالتالي فالنمو الخارجي الذي تختاره المؤسسة هو القيام بتوسيع النشاط وزيادة الحجم بالاستعانة بمصادر خارجية تكون من خلال عمليات التشارك والتجمع مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى في حالة المؤسسات ذات القوة المتقاربة، أو تكون عن طريق الاستحواذ الكلي على مؤسسات قائمة إذا كانت مكانة المؤسسة المالية والتنافسية تسمح لها بالاستيلاء عليها، وبالتالي الاستحواذ على أسواقها وكل مواردها.

وبصفة عامة يمكن تعريف **النمو الخارجي** بأنه "عمليات الحيازة المباشرة، الجزئية أو الكلية، لمؤسسة أو فرع، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو السيطرة دون مساهمة مباشرة وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار، الوكالات المالية.. الخ)، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية"³.

وقد تلجأ المؤسسة للنمو الخارجي للأسباب التالية:⁴

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير، وامتلاك الحجم الكبير.
- ✓ الحصول على موارد استراتيجية، وتحديد الكفاءات.
- ✓ أخذ مكانة في سوق جديد، أو تعزيز مكانتها في القطاعات التنافسية المشبعة، حيث يساعد النمو الخارجي على زيادة الحصة السوقية، والرفع من رقم الأعمال، دون زيادة العرض الكلي.
- ✓ عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء، والحد من دخول منافسين محتملين للصناعة.
- ✓ مواكبة التطورات التكنولوجية.

ثانياً: أشكال النمو الخارجي: في إطار استراتيجية النمو الخارجي، يمكن للمؤسسة أن تختار أنسب شكل أو نمط لتحقيق هذا النمو، وذلك بناء على دراسة وتحليل بيئتها والظروف والمتغيرات السائدة في تلك المرحلة، إضافة إلى تحديد الهدف من هذه العملية، وقد يكون النمو الخارجي عن طريق:⁵

¹ محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, op cit, p 441.

³ إلياس بن ساسي، "محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ عادل لعجالي، "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011، ص 74.

⁵ نفس المرجع، ص 73.

✓ **الاستحواذ:** وهو عبارة عن تجمع العديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات باستثناء واحدة هي المؤسسة المستحوذة، حيث أنها سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليها من ديون وضرائب.

✓ **الاندماج:** هو اشتراك بين مؤسستين لتشكيل شركة جديدة، مع موافقة المساهمين في المؤسستين على تبادل أسهمهم ودمجهم في أسهم المؤسسة الجديدة، وعادة ما يكون الاندماج بين مؤسسات متماثلة الحجم، ويسمح ذلك بتقاسم المخاطر، كما يتم جمع كل من أصول وديون المؤسسات المدمجة.

✓ **المساهمة الجزئية في الأصول:** وهي عبارة عن قيام مؤسسة (أ) بالمساهمة في رأس مال مؤسسة (ب)، وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة (ب)، إلى هذه الأخيرة، مما يؤدي إلى تغير في أصول المؤسسة (ب) وحة في اسمها. وندخل ضمن التضييق على المنافس أو المساهمة في مؤسسات ذات أرباح عالية.

ومن خلال ما سبق يظهر أن المؤسسة تختار إحدى الاستراتيجيات الملائمة للنمو وفقا للأهداف المسطرة من قبلها، والتي ترغب في الوصول إليها، وذلك في إطار مواردها وإمكانياتها الداخلية، والظروف والمتغيرات الخارجية، وخصوصا عنصر المنافسة، وطبيعة السوق، كما أن طبيعة وحجم المؤسسة يؤثر في نوع النمو الذي يناسب المؤسسة والتي يمكنها من تحقيقه، سواء كان داخليا أو خارجيا، وفي بعض الحالات يمكن لها أن تختار النموذجين مع تحمل مخاطر كبيرة مقابل ذلك. ويظهر الجدول التالي ملخصا لخصائص وإيجابيات وحدود كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة:

الجدول رقم 04: المقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة

النمو الخارجي	النمو الداخلي	/
تجميع عدة مؤسسات	عملية داخلية في المؤسسة	الخصائص
مجموعات المؤسسات الكبيرة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة المتخصصة	نوع المؤسسات
- تكلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة وتدني مستوى المردودية. - الأكثر انتشارا حديثا لأفضلية السرعة في التوسع. - يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ واختراق الأسواق وتنوع النشاط. - يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة بفعل ارتفاع المردودية الناتج عن تجميع الوحدات التقنية. - تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات بالشروط التي تتلاءم مع الاستراتيجية المتبعة.	- يتميز بالتنظيم والفعالية، وسهولة التحكم فيه من طرف المؤسسة، حيث يسمح لها في التحكم بمستوى التطوير الذي ترغب في الوصول إليها، وكذا اختيار التكنولوجيا التي سيتم تطويرها، والسوق السمتهدفة، وتسيير الأرباح. - تكيف المؤسسة مع هياكل تنظيمية جديدة بسيطة وقليلة الخطر، بسبب غياب عناصر خارجية مدمجة داخل التنظيم. - يحافظ على الاستقلالية المالية واستقلالية التسيير للمديرين، كما أن انتشار النفقات المتعلقة بالاستثمار في هذا النوع من النمو، يسمح للمؤسسات ذات الوسائل المحدودة أن تحقق النمو المطلوب دون تعريض توازنها المالي واستقلالها للخطر. - يجنب المؤسسة إعادة الهيكلة والتنظيم، والمحاكاة الخارجية التي تنتج عن الاندماج، أو التحالف أو الاستحواذ.	الإيجابيات

	<p>- تحسين الجو الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة، ويسمح للمؤسسة من الاستفادة من التعلم التنظيمي، أين يمكن أن تبتثق مهارات جماعية لمجموع العاملين بها.</p> <p>- يتميز بمراحل متابعة ومستمرة بخلاف الاجراءات المتقطعة في النمو الخارجي.</p>	
<p>- يفرض النمو الخارجي على المؤسسة إعادة الهيكلة وتنظيما جديدا وتقنيات عمل جديدة، ما يؤثر على فعالية التسيير والتركيب التنظيمية للمؤسسة.</p> <p>- له آثار سلبية على الأفراد داخل المؤسسة، إذ يؤدي غالبا إلى التقليص من عدد العمال مما يفتح مجالاً للصراع ضد المؤسسة.</p> <p>- الانتقال السريع من مؤسسة مستقلة إلى مجموعة ينتج عنه صعوبات ومشاكل في التنسيق الناجمة عن إدارة مجموعة من المؤسسات غير المتجانسة.</p>	<p>- يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة تؤثر مباشرة على هوامش الربح.</p> <p>- يتميز بالبطء، فيستلزم النمو الداخلي وقتا لاكتساب الخبرة ووضع وحدات الإنتاج في الخدمة، وتدريب الموظفين، مما يؤثر على التكيف مع التغير السريع في نمو السوق،</p> <p>- محدودية الموارد المالية لحيازة الاستثمارات، ومحدودية اللجوء إلى الاستدانة بسبب أثر ذلك على المردودية المالية.</p> <p>- قد يجلب للمؤسسة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في مرحلة الانطلاق أو طرح منتجات جديدة، خصوصا في حالة وصول السوق إلى مرحلة النضج مما يزيد من حدة المواجهة بين المنافسين.</p> <p>- قد تواجه المؤسسة التي ترغب في إبراز مكانتها في السوق من خلال الزيادة في قدراتها الإنتاجية إلى تحالف منافسيها في نفس القطاع ضدها، مما يؤثر على النتائج المتحققة.</p>	<p>السلبيات (الحدود)</p>

المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على:

- إلياس بن ساسي، "النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 341، 343.
- Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, Olivier JOFFRE, op cit, pp 63, 64.

المطلب السادس: دورة حياة المؤسسة

أبرز العديد من الباحثين أن تكيف المؤسسة مع محيطها يرتبط بصفة كبيرة مع المرحلة التي وصلت إليها من دورة حياتها، حيث يتم تشبيه المؤسسة بالإنسان، وحدد لها مجموعة من المراحل التي تمر بها منذ إنشائها وإنطلاقها الحقيقي في السوق، إلى غاية خروجها مرة أخرى منه، وتعد دورة حياة المؤسسة مهمة جدا في اختيار مختلف الاستراتيجيات اللازمة لمستقبلها والخطط الحالية لتسييرها، ومنها تلك الخاصة بالنمو، وكذلك نوع الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الملائم، فمن خلال خصوصية كل مرحلة وما يصاحبها من مميزات، تتمكن المؤسسة من إيجاد أنسب أسلوب ومنهج نمو يساعدها على ذلك. وقد برز مفهوم دورة حياة المؤسسة على أساس أن المؤسسات تختار طرقا مختلفة لجلب الموارد أو تحويلها، وتختار هياكل تنظيمية واستراتيجيا وثقافات مختلفة لتوجيه نشاطات خلق القيمة، ما يؤدي إلى الاختلاف والتنوع في طبيعة المخرجات، وهنا ظهر أهمية فهم لماذا تبقى بعض المؤسسات في سوق المنافسة والأعمال وتتطور؟ بينما تفشل مؤسسات أخرى وتموت؟، ولماذا تتمكن بعض المؤسسات من وضع هيكل واستراتيجيات لزيادة النمو بينما تفشل أخرى في هذا الأمر؟¹

¹ محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص 41.

وبالرغم من الاتفاق بين أغلبية الباحثين حول الخصائص المميزة لكل مرحلة من عمر المؤسسة، إلا أن كل باحث منهم قدم التقسيم الذي يراه مناسباً لمراحل حياة المؤسسة، فتراوحت بين مرحلتين (02) إلى تسعة (09) أو عشر (10) مراحل. ومن بين التقسيمات المقترحة ما أشار إليه (Miller & Kimberly)، على أن المؤسسة تمر بثلاث مراحل أساسية هي:¹

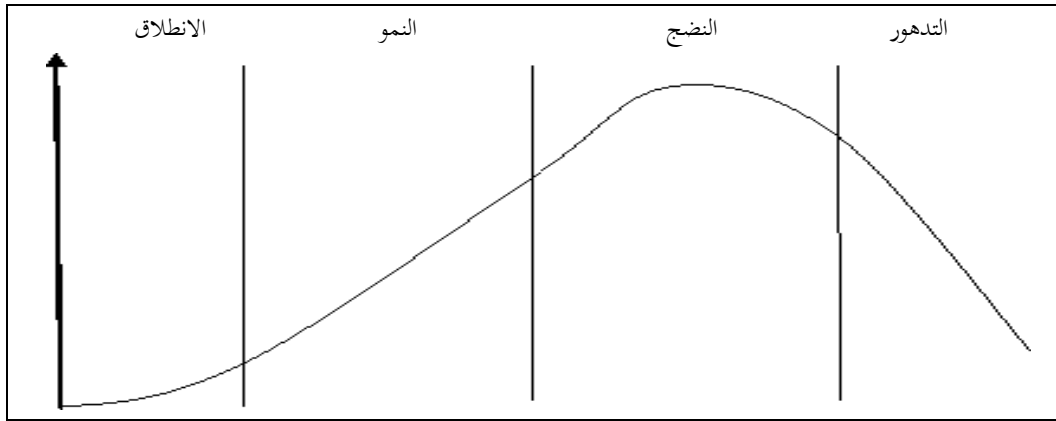
1. مرحلة النشأة: يتم فيها تحويل الأفكار إلى واقع، ويتم فيها اختيار الخصائص الداخلية للمؤسسة والنمط المناسب للعلاقة مع البيئة الخارجية، وتزيد أهمية المؤسسين في تحديد هوية المؤسسة وتزويدها بالابتكارات والطاقة اللازمة لبدء نشاطها.

2. مرحلة التحول: تمثل فترة منتصف العمر التنظيمي، وفيها تميل المؤسسات إلى إجراء عمليات تطوير وتعديل بغرض زيادة الكفاءة الاقتصادية، وهنا تقوم المؤسسة بتطوير أنشطتها ونظم عملها لكي تستطيع تحقيق أهدافها وحماية العمليات الرئيسية التي تقوم بها، وضمان الحصول على الموارد اللازمة لاستمرارها.

3. مرحلة التدهور: وهي المرحلة التي تواجه فيها المؤسسات عوامل الفشل التنظيمي بسبب عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، أو عدم قدرتها على الحفاظ على مشروعيتها في التعامل مع أطراف البيئة الخارجية، أو عدم القدرة على الاستمرار في تحقيق الأرباح.

أما التقسيم الأكثر انتشاراً وتطبيقاً في عمليات التحليل المختلفة، هو التقسيم المقدم من قبل (GUP)، والذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: مراحل دورة حياة المؤسسة



المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على ما سبق

وكما يظهر في الشكل السابق، فإن المؤسسة وفقاً لـ (GUP) تمر في حياتها بأربعة مراحل، تأتي كل منها بعد اكتمال المرحلة السابقة، مع احتفاظ كل مرحلة بخصائصها المميزة كما يلي:²

¹ علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 106، 107.

² أنظر:

- عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-112.

1. **مرحلة النشأة:** هي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث توجه كامل الطاقات للعمليات الإنتاجية والتسويقية لإثبات وجود المؤسسة في السوق، وتتميز المؤسسة في هذه المرحلة بـ:
 - ✓ صغر الحجم والتركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات أو تقديم عدد محدود من الخدمات المتميزة.
 - ✓ عدم الفصل بين الإدارة والملكية والاعتماد على الاتصال المباشر وغير الرسمي بين الملاك وأعضاء المؤسسة.
 - ✓ استخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية، حيث يراقب الملاك العاملين بالمؤسسة بصفة مباشرة لصغر حجمها، ولا توجد إجراءات رسمية للرقابة.
 - ✓ وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
 - ✓ وجود السيولة.
 - ✓ ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
 - ✓ القدرة على تحمل الخسائر المبدئية.
 - ✓ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
 - ✓ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
2. **مرحلة النمو والتوسع:** تعبر عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، ويتم فيها بلورة أهداف المؤسسة، وتحديد توجهاتها المستقبلية لغرض تحقيق مزيد من الاستقرار، ومن خصائصها:
 - ✓ بلورة رسالة المؤسسة في أذهان أعضاء المؤسسة، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل.
 - ✓ البدء في وضع سياسات عمل وظهور نظم اتصال ورقابة رسمية، إضافة إلى الاتصال والتفاعل المباشر والشخصي بين أعضاء المؤسسة.
 - ✓ اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي من حيث عدد الوحدات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية ودرجة التخصص، وحدود السلطة المتاحة لكل فرد.
 - ✓ التنوع في أنشطة منتجات المؤسسة وفتح أسواق جديدة، والتفكير في التصدير.
 - ✓ وجود علامات تجارية.
 - ✓ انتشار الإعلان والترويج.
 - ✓ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
 - ✓ ارتفاع المبيعات وتحقيقها لمستويات عالية.
 - ✓ القدرة على التحكم في التكاليف.
 - ✓ البحث عن الكفاءة وجذبها.
 - ✓ زيادة التوجه نحو تقديم ابتكارات وتطبيق أنواع جديدة من التكنولوجيا.
 - ✓ العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.

3. مرحلة النضج والاستقرار: تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بتزايد حجمها واتساع نصيبها من السوق،

وتدعيم مكانتها التنافسية، ومن خصائصها:

- ✓ التوجه نحو زيادة الاعتماد على الاتصالات الرسمية والقواعد واللوائح التنظيمية نظرا لكبر حجم المؤسسة وزيادة العاملين بها.
- ✓ الاعتماد على نظم إدارية مستقرة لممارسة الأنشطة المختلفة، فتستخدم المؤسسة نظما للحوافز والأجور، ونظما للمشتريات والمخازن، ونظما محاسبية ومالية، وغيرها، وذلك نتيجة لوضوح وضع المؤسسة في السوق ووضوح حجمها ونمط تعاملاتها.
- ✓ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- ✓ البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
- ✓ العمل على تطوير الإنتاج.
- ✓ السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- ✓ حسن العلاقة مع العملاء.
- ✓ القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- ✓ ولاء العملاء للعلامة التجارية.

4. مرحلة التدهور والتراجع: يعبر عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة، حيث يبدأ منحني

الأرباح ورقم الأعمال في النزول، ولا تعد وضعية محببة للمؤسسة، وتتميز بـ:

- ✓ البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.
 - ✓ التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
 - ✓ التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
 - ✓ التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
 - ✓ مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.
 - ✓ إعادة تجديد التكنولوجيا والمهارات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
 - ✓ الحاجة إلى تغيير نمط الإدارة المستخدم وتغيير بعض الأشخاص لتغيير أفكار وفلسفة ورؤية المؤسسة.
- بالإضافة للتقسيمات السابقة يمكن أيضا تلخيص أهم مراحل حياة المؤسسة، والاختلافات بينها من حيث طبيعة النشاط، وخصائص الإدارة والهيكل التنظيمي لكل منها في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: خصائص مراحل دورة حياة المؤسسة

المرحلة	الهدف	الأفراد	المهمة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (التكوين)	- معتمد وثابت	- قليلون - متخصصون - تغير في أدائهم	- محددة - متخصصة - نشاطاتها محدودة	- كفاءة نسبية - تجريبية - تخضع للتعديلات	- متغير وغير مستقر
المرحلة الثانية (النمو)	- معتمد وثابت	- يزدادون - متخصصون - توزيع أعمال	- محددة - متخصصة - نشاطاتها أوسع	- كفاءة - تعديلات بسيطة	- يتوسع - مستقر نسبيا
المرحلة الثالثة (التوسع)	- معتمد وثابت	- يزدادون - متخصصون - متنوعي - الاختصاص	- تتوسع نشاطاتها - كبيرة	- كفاءة - تتوسع	- يتوسع وأكثر تخصصا - تعددية المستويات
المرحلة الرابعة (النضج)	- معتمد وثابت	- يزدادون - متخصصون - يتوسع أداءهم	- نشاطاتها واضحة - كبيرة وثابتة	- كفاءة وثابتة	- مستقر - تخصصي - تحويل للصلاحيات
المرحلة الخامسة (الاستقرار)	- معتمد وثابت	- يزدادون - متخصصون - ثبات في أدائهم	- واضحة - مستقرة - أداءها ثابت	- محددة - كفاءة	- محدد - منظم - ثابت
المرحلة السادسة (الهبوط)	- متغير	- ارتفاع معدل الدوران - انخفاض العدد - انخفاض الكفاءة	- متشعبة - متداخلة	- غير كفاءة - متقادمة	- متغير وغير ثابت

المصدر: عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 186.

المبحث الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

يستدعي فهم سلوك المؤسسات وتوجه الاقتصاد، سواء للباحثين أو للمؤسسة في حد ذاتها، أن يتم تحليل المتغيرات المكونة لبيئة الأعمال، أو تحليل العناصر المتعلقة أو المكوّنة لظاهرة معينة، والتي يكون لديها تأثير إيجابي أو سلبي، مباشر أو غير مباشر على سير الاقتصاد، أو نشاطات المؤسسة، من أجل فهم الأسباب وتوقع النتائج، لاتخاذ القرارات المناسبة لكل وضعية، واستشراف بعض الحالات في المستقبل، للتحضير لها مسبقاً، وكل ذلك يتم من خلال عملية التحليل الاقتصادي.

المطلب الأول: تعريف التحليل الاقتصادي

يشير التحليل الاقتصادي إلى "عملية الاستدلال المنطقية لمحاولة اكتشاف العلاقات التي تربط بين المتغيرات والظواهر الاقتصادية، والقوانين التي تحكمها، وذلك باستخدام أدوات التحليل الاقتصادي (المفاهيم، والنماذج)، بهدف الوصول إلى فرضيات تفسر هذه الظواهر"¹. ويقصد بالتحليل الاقتصادي "ذلك الأسلوب العلمي الذي يمكن بواسطته من التعرف على العوامل المؤثرة على الظواهر والمسائل الاقتصادية وتفسير أسبابها، وينتج التحليل الاقتصادي الأدوات التي تساعد على استخلاص النظريات والقوانين الاقتصادية"².

أي بصفة عامة يشير التحليل الاقتصادي إلى "استخدام الوسائل العلمية والمنطقية من أجل تحليل وفهم وتفسير العوامل والمسببات التي تؤثر على مختلف الظواهر والمتغيرات الاقتصادية وتربط بينها، وذلك في سبيل صياغة فرضيات وقوانين لها تسمح بالتنبؤ بها و التكيف معها مستقبلاً". فالتحليل الاقتصادي يساعد على:

- ✓ تقاسم تفسيرات لما يحدث في الاقتصاد.
- ✓ وضع أسس للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
- ✓ توفير أداة سليمة لرسم السياسات والاستراتيجيات ومختلف الأهداف.
- ✓ توضيح نتائج القرارات المختلفة.

المطلب الثاني: أهداف التحليل الاقتصادي

يعد التحليل الاقتصادي من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على فهم بيئتها والتغيرات التي تحدث بها من أجل الوصول إلى اتخاذ قرارات تتعلق بكيفية مواجهة أو تغيير أو التكيف مع هذه المتغيرات، ويهدف التحليل الاقتصادي إلى تحقيق ما يلي:³

- ✓ نتيجة تزايد حاجات الأفراد وفي ظل الندرة النسبية للموارد، يسعى التحليل الاقتصادي إلى إيضاح كيف تعمل المؤسسات في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق بينها لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات.

¹ مصطفى محمد السعدي، "مبادئ الاقتصاد الجزئي"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط 03، 2013، ص 21.

² عابد فضلية، رسلان خضور، "التحليل الاقتصادي الجزئي"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 23.

³ اسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات، "مفاهيم ونظم اقتصادية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 39.

- ✓ يهدف التحليل الاقتصادي أيضا إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع، بغرض إشباع رغبات المستهلكين، حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق المجتمع لأكبر إشباع ممكن عن طريق أحسن استخدام للموارد، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.
- ✓ يساعد التحليل الاقتصادي في رسم السياسة العامة، حيث أنه لا يقتصر فقط على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي، بل يبرز الطريقة التي يمكن أن يعمل بها بنجاح.

المطلب الثالث: أنواع التحليل الاقتصادي

يختلف التحليل الاقتصادي في منهجه وأدواته حسب الغرض والنطاق الذي وضع من أجله، ووفقا لذلك يمكن تصنيف التحليل الاقتصادي وفقا لعدة معايير، من أهمها:

1. التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين:¹
 - 1.1 التحليل الاقتصادي الجزئي: يتعامل مع الوحدات الفردية في الاقتصاد والتي تمثل عادة الأسر والمنشآت، فهو يهتم بالكيفية التي توزع بها الأسرة دخلها بين الإنفاق على مختلف السلع والخدمات، كما يهتم بتحديد مستوى الإنتاج الذي يمكن مؤسسة ما من تعظيم أرباحها، وأحيانا يتعامل التحليل الاقتصادي الجزئي مع وحدات صناعية كبرى، ففي حالة زيادة الطلب مثلا على منتجات صناعية معينة، فيتم تتبع أثر هذه الزيادة على سعر المنتج ومستوى إنتاج هذه الصناعة.
 - 1.2 التحليل الاقتصادي الكلي: يتعامل الاقتصاد الكلي مع الاقتصاد الوطني في مجموعة ويتجاهل الوحدات الفردية، فيتناول السلوك الاقتصادي للمجتمع ككل، ويحلل العلاقات والمتغيرات الاقتصادية الكلية، ويركز على العوامل الاقتصادية الكلية كالناتج الكلي للاقتصاد والمستوى العام للأسعار، التشغيل والعمالة والبطالة، الركود والكساد، وميزان المدفوعات وغيرها من العوامل ذات العلاقة بالاقتصاد كافة.
2. التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: هناك من يدمج هذا المعيار مع المعيار السابق، وهناك من الباحثين من يعتبره مستقلا، يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي بناء على ذلك إلى:²
 - 1.2 التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء باقي الظواهر والعوامل غير متغيرة وثابتة وعلى ما هي عليه.
 - 2.2 التحليل الشامل: وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع على المعادلات الرياضية.

¹ مايكل أبديجان، ترجمة: محمد إبراهيم منصور، "الاقتصاد الكلي-النظرية والسياسة"، دار المريخ، الرياض، 1999، ص ص 23، 24.

² اسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 41.

3. **التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن:** يقسم هذا المعيار التحليل الاقتصادي إلى ما يلي:¹
- 3.1. **التحليل الساكن:** في هذا النموذج تكون المتغيرات مستقلة عن عنصر الزمن، فلا يكون لعامل الوقت أي تأثير فيها، أي أن التحليل الساكن يبحث في مجموعة العلاقات بين العناصر المختلفة التي متى ما تحققت فإنها ستميل إلى الاستمرار مادامت محددات الوضع ثابتة لا تتغير، ومن أمثله القول أن ارتفاع سعر سلعة ما سيؤدي إلى خفض الكمية المطلوبة منها.
- 3.2. **التحليل الساكن المقارن:** يتضمن هذا التحليل مقارنة لأوضاع التوازن التي تناظر مجموعتين من الظروف، وهو يشير إلى القيم التوازنية للمتغيرات الداخلية عندما يكون هناك تغير في متغير خارجي ما.
- 3.3. **التحليل المتحرك أو الديناميكي:** هو ذلك التحليل الذي يدخل فيه عنصر الزمن بشكل أساسي، فالمتغيرات تعتمد فرضاً على الامتداد الزمني، أي أن المتغيرات ومستويات توازنها تعتبر ممكنة التحقيق، وأن مستويات التوازن الحالية لا بد أن تعتمد جزئياً على مستوياتها في لحظات زمنية سابقة. إلا أن الحركة المعتمدة على التغير في الزمن لا تمنع من بقاء بعض أو كافة المتغيرات ثابتة خلال زمن معين.

المطلب الرابع: منهجية وأساليب التحليل الاقتصادي

- باعتبار التحليل الاقتصادي عملية تقوم على أسس علمية، فهي لا محالة تتبع منهجية في تحليل وتفسير الظواهر المختلفة من أجل الوصول إلى وضع فرضيات ونظريات قابلة للتعميم، ويعتمد التحليل الاقتصادي في ذلك على أحد المنهجين التاليين:²
1. **المنهج الاستنتاجي (الاستنباطي، النظرية):** وتقوم هذه الطريقة على وضع جملة من المسلمات أو الفروض أو المبادئ الأساسية في السلوك الاقتصادي بناء واستناداً على وقائع و/أو معلومات تاريخية وصفية أو إحصائية، ومن ثم الانطلاق منها كمبادئ عامة كلية يفترض صحتها، للوصول إلى قواعد وتعميمات جزئية مستخلصة، يمكن تطبيقها في الواقع على حالات خاصة أو جزئية، عن طريق اتباع أسس التفكير العلمي والتحليل المنطقي.
2. **المنهج الاستقرائي أو العلمي:** ويبدأ من حقائق المجتمع الواقعي، فيقوم على قراءة الواقع وتحليله باستخدام النماذج الرياضية والتحليلات التطبيقية، ويحاول عن طريق التحليل المنظم لهذه الحقائق أن تتوصل إلى تعميمات أو مبادئ تطبيقية، كالعلاقة بين السعر والكمية المشتراة، أو بين حجم الإنتاج وكلفة الوحدة الواحدة.. الخ.

¹ أنظر:

- طارق العكيلي، "الاقتصاد الجزئي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000، ص ص 10، 11.

- مايكل أبديمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

² عابد فضلية، رسلان خضور، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 36.

وفي إطار المنهج المتبع من قبل القائم بالتحليل الاقتصادي يتم اختيار مجموعة الأدوات المناسبة التي تساهم في الوصول إلى نتائج أو نظريات أكثر دقة ومصداقية، مع إمكانية استخدام أكثر من أداة واحدة في نفس الوقت، ومن بين هذه الأدوات:¹

1. **الأداة الوصفية اللفظية:** أو أسلوب التحليل اللفظي حيث شاعت أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة وغي رمقدة، حيث تعتمد في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي. ويمكن أن يكون فعالا إذا كانت النماذج أو الظواهر محل الدراسة لا تحتوي على متغيرات عدة، ويزداد صعوبة وتعقيدا إذا كانت المتغيرات عكس ذلك.
2. **الأداة الرقمية:** وتعتمد في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها.
3. **الأداة الهندسية البيانية:** وتشير إلى الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وبعد التحليل البياني جذاب حيث يمثل عرضا تصويريا للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، ويجد الكثير استحسانا في التعبير عن العلاقة بين متغيرين بوايطة رسم بياني عن معادلة جبرية.
4. **الأداة الرياضية القياسية:** تستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدامها في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تشكل فروع الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي اللذين يساهمان في بناء النماذج الاقتصادية بكل أبعادها. ومن مزايا التحليل الرياضي أنه يدعم التحليل بالمنطق والدقة، ويسمح بإجراء التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المتقدمة، والتي تتناول نماذج ذات متغيرات كثيرة.

¹ صالح حميدات، "مباحثات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة جيجل، 2018/2017، ص ص 62-64.

خلاصة الفصل الأول:

تشكل المؤسسة النواة الحقيقية لأي اقتصاد كان، فهي مركز العمليات الحقيقي الذي يتم من خلاله إضافة قيمة للموارد المتاحة بأنواعها الأولية، المادية، المالية، البشرية وغيرها، من خلال عمليات الإنتاج أو التحويل، ودون وجود ونشاط هذه المؤسسة، ستبقى عناصر الإنتاج المتوفرة دون جدوى، ودون قيمة حقيقية.

وقد تزايد الاهتمام بالمؤسسة بتطور النظرة إليها من جهة، وتعقد بيئة الأعمال من جهة أخرى، ففي إطار النظام المفتوح، وانتشار العولمة، تغير شكل وحجم المؤسسات، ونمط نشاطاتها للتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية، سواء الداخلية والخارجية، التي تجدر بها التماشي معها حتى تضمن بقاءها واستمرارها، وأحيانا تختار مواجهة المباشرة للمنافسين أو مواجهة التغير في الأذواق، أو التكنولوجيا، وذلك عن طريق اختيار أسلول التنظيم الأنسب والهيكلي التنظيمي الملائم لممارسة عملها في ظل هذه المستجدات المتسارعة والمتغيرة باستمرار.

فإذا نجحت المؤسسة في التعامل مع بيئتها بكفاءة وفعالية تمكنت من فرض بقاءها مبدئيا في السوق، لتلجأ تدريجيا إلى النمو والتوسع عبر زيادة الحصة السوقية، أو غزو أسواق جدد، في سبيل تحقيق مبيعات أكبر وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق عوائد أكبر، مستغلة بذلك الفرص التي تتيحها السوق من جهة، وإمكاناتها المتوفرة من جهة أخرى، وذلك حتى تصل إلى مرحلة النضج التي تلزمها بإدخال تغييرات جذرية لتنتقل دورة حياة جديدة لها مرة أخرى، أو ينتهي بها المطاف بالفشل إذا لم تنجح بذلك.

ومن أجل فهم المؤسسة للمتغيرات البيئية التي تؤثر عليها، وخصوصا المرتبطة بالبيئة الاقتصادية المحيطة، فهي تستعين بمجموعة من الأدوات والأساليب العلمية في غالب الأحيان، من أجل تحليلها وتحديد المؤثرات التي في صالح المؤسسة أو التي تكون ضدها، كما يمكنها التحليل الاقتصادي من استشراف المستقبل، وتوقع التطورات التي سيكون لها تأثير على أدائها في الأمد الطويل.



الفصل الثاني

تمهيد:

يعد تنظيم المؤسسة وفقا لوظائفها، من أكثر الاساليب انتشارا، وذلك على اعتبار أن أي مؤسسة تقوم بتزويد السوق بالمنتجات اللازمة من سلع وخدمات تلبي حاجات ومتطلبات الزبون، لا بد أن تخضع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتدخل قرارات وسياسات سلسلة من الإدارات التي تتولى تسيير مجموع العمليات والوظائف التي تمكن من الوصول إلى المنتج النهائي الذي تعرضه المؤسسة في السوق وفقا لقطاعها.

وقد قسم هذا الفصل وفقا لأهم وأشهر الوظائف التي تضمها المؤسسة، والتي قد تكون في شكل إدارات مستقلة عن بعضها أو مدمجة في بعض الأحيان، كما يلي:

المبحث الأول: وظيفة (إدارة) التموين (الشراء والتخزين).

المبحث الثاني: وظيفة (إدارة) الإنتاج والعمليات.

المبحث الثالث: وظيفة (إدارة) التسويق.

المبحث الرابع: الوظيفة (إدارة) المالية.

المبحث الخامس: وظيفة (إدارة) الموارد البشرية.

المبحث السادس: وظائف (إدارات) أخرى.

المبحث الأول: وظيفة (إدارة) التموين (الشراء والتخزين)

تتمثل وظيفة التموين في توفير كل المواد اللازمة لنشاط المؤسسة، مع ضمان أماكن لتخزينها لاستخدامها عند الضرورة، سواء كانت مدخلات أو مخرجات، في شكل مواد أولية أو منتجات تامة الصنع، فالغاية الأساسية منها هو ضمان عدم انقطاع المؤسسة أو تأخرها سواء في الإنتاج أو في البيع. ويمكن أن تكون هذه الوظيفة مستقلة في شكل إدارة خاصة، أو يتم دمجها مع وظيفة أخرى، غالبا ما تكون الإنتاج، وذلك حسب حجم ونشاط المؤسسة، ودرجة أهمية هذه الوظيفة. ويتواجد التموين في المؤسسة تحت عدة مسميات، تتشابه في مهامها أو تختلف حسب طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها، منها "إدارة الإمداد"، "الإدارة اللوجستية"، "إدارة المواد"...

ويشير **التموين** كمجموعة مهام وعمليات إلى "العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة"¹. وفقا لهذا التعريف ينحصر التموين في تزويد المؤسسة بالمواد الضرورية لنشاطها بالكمية والجودة والتكلفة المناسبة لها، والتي يحتفظ بها في المخازن لضمان عدم الانقطاع. كما عُرّف بأنه "الوظيفة المسؤولة عن تلبية احتياجات الإنتاج، حيث تغطي في بعض المؤسسات نشاط الشراء ومسؤولية تسيير المخزون للمواد الأولية والبضائع"². وهو نفس ما ذهب إليه التعريف السابق، مع إضافة عنصر الاحتفاظ بالبضائع أيضا وليس فقط المواد الأولية.

وبصفة عامة فإن **التموين** يعرف بأنه "وضع في متناول مختلف وحدات المؤسسة، وفي الوقت المناسب، كل المنتجات اللازمة للسير الحسن لوحدها، وهذا يتطلب تكوين مخزون لضمان وجود المنتجات، ومشتريات يجب أن تكون في أحسن الشروط من حيث الجودة والسعر وطريقة السداد والضمان"³.

وبالتالي وفقا لهذه التعريفات، ولما تشير إليه العديد من الدراسات، فإن وظيفة التموين في المؤسسة تضم قسمين، أو محورين أساسيين هما: الشراء والتخزين.

المطلب الأول: وظيفة الشراء

تعد وظيفة الشراء إحدى المحورين اللذين تقوم عليهما وظيفة التموين في المؤسسة، حيث تسمح بصفة عامة بالحصول على المواد اللازمة بالأسعار والجودة المطلوبة، وفي الوقت الملائم، ومن الموردين الملائمين.

الفرع الأول: تعريف وظيفة الشراء: يعرف الشراء بأنه "نشاط الأعمال الموجه لتأمين حصول المؤسسة على المواد والآلات اللازمة لعملياتها"⁴، بمعنى أن كل العمليات التي تسمح بالحصول على المواد والمستلزمات التي تمكن المؤسسات من القيام والاستمرار في عملها يطلق عليها وظيفة الشراء.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 313.

² Elie Salin, « Gestion des stocks-les points clés », édition d'Organisations, Paris, 1990, p 121.

³ Jaque Benichou, « Systèmes d'approvisionnement et gestion des stocks », édition d'Organisations, Paris, 1990, p 23.

⁴ سعيد محمد المصري، "الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 12.

كما عُرِّفت وظيفة الشراء بأنها "الوظيفة المسؤولة على الحصول على المواد والمستلزمات الضرورية لعمل المؤسسة وذلك باحترام مستوى جودة مطلوب وبكميات مناسبة وفي الآجال المرغوب فيها وبأفضل شروط الخدمة وضمان التمويل"¹. وقد أضاف هذا التعريف إلى جانب الحصول على ما يلزم المؤسسة للاستمرار في نشاطها، أن يكون ذلك وفقا لمواصفات محددة للجودة والكمية والوقت المناسب، والخدمة اللازمة.

وفي تقديم شامل لوظيفة الشراء أشير إلى أنها "الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية، أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات وماكينات وإنتاج ولوازم التشغيل وغيرها، من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة، بالتنوع المحددة وبالمواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب، وفي الوقت والمكان الملائمين، بما يتفق مع السياسات العامة للمؤسسة، وبالتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى"². ويعد هذا التعريف أكثر شمولاً، فهو يضيف إلى ما قدمه التعريفان السابقان، ضرورة أن تتماشى سياسة الشراء مع السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها المسطرة.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن اقتراح التعريف التالي لوظيفة الشراء بأنها "مجموعة من الأنشطة التخطيطية التنظيمية الرقابية المتعلقة بالتعرف على تدبير احتياجات المؤسسة من مواد، مهمات، أجزاء، مستلزمات، سلع تامة، أدوات، زيت..، بأساسيات خمس (كمية وجودة وسعر ووقت ومصدر الشراء المناسب)، بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمؤسسة واستمرارها، آخذين بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات المؤثرة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وأدنى تكلفة".
وتتم عملية الشراء في المؤسسة عادة للأغراض التالية:³

- ✓ لإنتاج السلع المادية، حيث يكون الإمداد بالمواد الخام والآلات والمعدات والسلع نصف المصنعة وسواها.
- ✓ للمضاربة، أي شراء المواد والمنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الأرباح.
- ✓ للاستهلاك الوسيط، أي توفير المواد التي لا تدخل بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية، ولكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في هذه العمليات، مثل الصيانة والتعبئة والتغليف والطاقة وغيرها.

الفرع الثاني: تطور أهمية وظيفة الشراء: تعد عملية شراء المواد الأولية ومستلزمات العمل من الأعمال الروتينية التي قامت عليها مختلف النشاطات عبر الأزمنة، حيث عادة ما ترافق عملية الإنتاج أو البيع، حسب نوع المؤسسة، إلا أن هذه الوظيفة قد عرفت تطوراً ملحوظاً عبر السنوات والذي جعل منها إدارة مستقلة عن باقي الإدارات الأخرى في العديد من المؤسسات، ويعود هذا التطور إلى مجموعة من العوامل من أهمها:⁴

¹ Olivier Bruel, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2005, p 03.

² أحمد راشد الغدير، "إدارة الشراء والتخزين"، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص 07.

³ خبيراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 14.

⁴ نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة المشتريات والمخازن"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص ص 02-04.

- ✓ زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي أدت إلى التأثير على عمليات الشراء وخاصة في المؤسسات الكبيرة، حيث تطورت نظم المعلومات والشبكات التي تربط بين عمليات الشراء والأقسام التشغيلية الأخرى، إضافة إلى ظهور التطبيقات التحليلية التي وفرت الدقة والتحليل لبيانات التشغيل في عمليات الشراء.
 - ✓ زيادة التركيز على الجودة مما أدى إلى التسارع نحو تحسين المنتج وعمليات الجودة في ظل المؤسسات المعاصرة ما جعل وظيفة الشراء مهتمة بجودة أداء المورد.
 - ✓ انخفاض التحيز نحو مورّد ما، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تقيم الكثير من العلاقات مع الكثير من الموردين، والاستخدام الفعال لهذا المدخل يستلزم تطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين ومشاركتهم في بيانات التخطيط والتشغيل. مع زيادة استخدام التفاوض في العملية الشرائية.
 - ✓ زيادة استخدام التحليل التنافسي، حيث توجهت الأنظار نحو تخفيض التكلفة وزيادة الجودة، ما أدى إلى التحليل الدقيق والشامل للبدائل المتنافسة، مع تحليل بيانات التكلفة وتحليل الشراء-الصنع.
 - ✓ زيادة التعامل في الشراء فيما يعرف بنقل التكنولوجيا من المؤسسات الصناعية الكبيرة وليس نقل المنتجات، ما جعل الشراء يتم بكميات كبيرة ما يمثل التزاما طويل الأمد.
- وانطلاقاً من هذه العوامل أضحت وظيفة الشراء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث تقوم عليها العديد من النشاطات والوظائف الأخرى في المؤسسة، وأي خطأ على مستواها سينعكس على أداء باقي الإدارات، وتظهر هذه الأهمية من خلال:¹
- ✓ تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف الإنتاج فيها، وتحقيق استمرارية وانتظام عمليات المؤسسة دون خلل في أنشطة الإنتاج والبيع.
 - ✓ يشكل الإنفاق على الموارد المادية جزء كبيراً من المصاريف التشغيلية للمؤسسة، مع زيادة حجمه في المؤسسات الإنتاجية إلى أكثر من 50% من التكلفة الإجمالية، كما أن الاستثمار في هذه الموارد وتخزينها يشكل نسبة لا يستهان بها من الاستثمار الإجمالي للمؤسسة، مما يجعل إدارة الشراء ملزمة أن تحصل على احتياجات المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، مع مراعاة الجودة في ذلك، لكي تستطيع الاستمرار في المنافسة.
 - ✓ قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الإنتاج، لأن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية لعمليات الشراء من حيث الجودة والكمية والأسعار وغيرها، يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية إدارة الإنتاج وباقي الإدارات الأخرى، لوجود صفة الترابط والتكامل بينها.

¹ أنظر:

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-17.
 - سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، "إدارة المواد-الشراء والتخزين"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 18.

- ✓ تقوم إدارة الشراء بالحد من مبالغه الإدارات الأخرى في المؤسسة، خصوصا التي تستعمل المواد بكميات كبيرة، سواء من حيث المبالغة في كمية المواد المطلوبة التي تكون أكبر من حاجتها الفعلية أو من حيث طلب مواد بمواصفات عالية تفوق قدرات المؤسسة، مما يحملها تكاليف إضافية.
- ✓ الاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ المؤسسة إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من باقي المؤسسات بسبب حصولها على خصم لشراء كميات كبيرة من مادة معينة من أجل ضمان عدم انقطاعها لمدة طويلة، أو لإعادة بيعها مستقبلا. بالإضافة إلى وجود بعض المواد التي يكون عرضها موسميا والحاجة إليها مستمرة، فتعمل إدارة الشراء على الحصول عليها بالكمية والسعر المناسب بهدف توجيهها للتخزين.

الفرع الثالث: أهداف وظيفة الشراء: تعمل المؤسسة من خلال وظيفة الشراء على تحقيق مجموعة من

- الأهداف، التي لا تخرج عن النطاق العام لاستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن بينها:¹
- ✓ المحافظة على تزويد إدارة الإنتاج بما يلزمها من مواد ومستلزمات لضمان استمرار العمليات الإنتاجية وعدم تعطلها، وحسن وسلامة تنفيذها.
- ✓ الحصول على المواد والمستلزمات بأقل التكاليف بما يتناسب مع مستوى الجودة المطلوبة والخدمات المتوقع الحصول عليها من مصادر التوريد.
- ✓ المحافظة على معايير الجودة للمواد والاحتياجات المطلوبة ومراعاة تجانسها وذلك بضمان مناسبتها للإنتاج.
- ✓ تخفيض الاستثمارات في المخزون من المواد ومختلف عناصر الشراء، مع الأخذ بعين الاعتبار مخزون الطوارئ الواجب الاحتفاظ به لعدم الإضرار ببرامج الإنتاج أو مصلحة المؤسسة.
- ✓ منع التكرار لتفادي تراكم الأصناف دون الحاجة إليها، وتجنب الإسراف، وتقليل التالف والعدم من مختلف نوعيات المشتريات من أجل تخفيض التكاليف.
- ✓ ضمان استمرارية التوريد لتزويد أقسام الإنتاج أو جهات الاستخدام باحتياجاتها في المواعيد المخططة.
- ✓ المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وتحقيق الأرباح المناسبة من خلال القيام بالأنشطة الشرائية بكفاءة وفاعلية خاصة عن طريق تخفيض تكاليف الشراء.
- ✓ تحقيق المتابعة والرقابة على سياسات واجراءات الشراء بهدف تطويرها لتحقيق فاعلية الشراء بأقل وقت وجهد وتكلفة مع التخلص من التكرار والروتين.

وانطلاقا مما سبق، يظهر أن وظيفة الشراء تتمحور حول 05 أهداف رئيسية، تصب في إطارها كل الأهداف السابقة، وهي:²

¹ نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

² Henk Zijm & Others, « Operations, Logistics and Supply Chain Management », Springer International Publishing, USA, 2019, pp 48, 49.

1. **التموين الآمن:** فالهدف الأساسي من الشراء هو توفير المواد أو الخدمات اللازمة لتنفيذ عملية التحويل في المؤسسة المعنية، أي يجب أن تكون السلع المناسبة بالكمية المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان الصحيح، إذا لزم الأمر مع المرونة المطلوبة للتكيف مع التغييرات. فمثلاً، يؤدي إيقاف خط التجميع إلى تكاليف كبيرة تتجاوز بكثير قيمة المكونات المفقودة، وبالتالي، فإن التركيز على هذا الهدف هو شرط ضروري.
2. **الجودة:** وهو هدف آخر ضروري، لأنه لا يمكن بيع منتج لا يتوافق مع معايير الجودة المطلوبة، كما ساد مؤخراً مفهوم استدامة سلسلة التوريد كمظهر خاص ومميز للجودة.
3. **التكلفة:** تعد التكلفة تقليدياً الشرط الرئيسي الكافي لجعل المؤسسة قائمة ومستمرة، ونظراً لكبر كتلة التكلفة المتعلقة بالتموين، يكتسب هدف خفض التكلفة أهمية كبيرة لدى المؤسسة ولدى وظيفة الشراء.
4. **الابتكار:** يعد الابتكار هدفاً حديثاً لإدارة الشراء، فمنذ التسعينات، شهدت طريقة حدوث الابتكارات تغييراً أساسياً، فلم تعد مختبرات البحث والتطوير الداخلية مسؤولة عن معظم المستجدات، بل غالباً ما تكون شبكات الموردين المتخصصين هي منبع الابتكار، فنشأ هدف جديد هو ضمان تدفق الابتكار من الموردين إلى إدارة الشراء، وتحديد الظروف وإدارة عمليات الابتكار التعاوني بين المشتري (المؤسسة) والمورد.
5. **التموضع الاستراتيجي:** في المؤسسة التي يكون فيها حجم الشراء كبير الحجم مع ندرة في الموردين المناسبين، يظهر هدف آخر للشراء، وهو ضمان ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تصميم وصيانة شبكة إمداد فعالة تتمتع بها المؤسسة بامتياز، أي وصول أفضل من المنافسين من أجل تحقيق مزايا تنافسية.

الفرع الرابع: سياسات الشراء ومسؤوليات وظيفية الشراء: تقوم المؤسسة باختيار ثم تنفيذ سياسة الشراء التي تراها ملائمة مع متطلباتها واحتياجاتها وطبيعة السوق والمادة، وذلك من السياسات التالية:¹

1. **الشراء حسب الحاجة:** وتتعلق غالباً باحتياجات المؤسسة من السوق المحلية، وذلك بهدف توفير المواد والمستلزمات بما يكفي لاستمرار العمل الحالي، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الممكنة الحدوث، لتقديرها وحسابها تجنباً لوقوع المخاطر.
2. **الشراء للتخزين:** ويقصد بها توفير الاحتياجات بكميات تفوق الاحتياجات المطلوبة الجارية، مما يغطي بعضاً من الاحتياجات المستقبلية، ويهدف من خلال ذلك إلى توفير الاحتياجات وضمان تغطيتها للفترة الحالية والقادمة، وذلك حسب الأسعار وظروف السوق.
3. **الشراء للمضاربة:** فيكون الدافع الأساسي لاستخدام هذه السياسة هو الاستفادة من التغير في الأسعار في المستقبل، وهي تختلف عن الشراء من أجل الخزن من حيث الهدف من الشراء ومقدار ما تتحمله المؤسسة من مخاطر، حيث أن درجة المخاطر هنا تكون كبيرة.

¹ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 151، 152.

4. **الشراء أو التصنيع:** يرتبط هذا الأمر بالاختيار الذي ستقوم به الإدارة العليا عندما يتطلب المنتج النهائي الذي تقدمه المؤسسة أجزاء بسيطة يمكن توفيرها بالشراء من المورد أو تصنيع داخل المؤسسة، فتختار هذه الأخيرة أن تشتري أو أن تصنع هذا الجزء، وذلك بناء على فلسفة إدارة المؤسسة والظروف المحيطة بها، والاستراتيجية العامة المتبعة وظروف المنافسة، والطاقة الإنتاجية، والمخاطر المتوقعة وغيرها.

5. **الشراء التبادلي:** تقوم هذه السياسة على تبادل أحد الموردين لأحد الأصناف مع المؤسسة، وذلك بأن يوردها صنفا معيناً ثم يشتري هذا الصنف من المؤسسة، فهو مورد وزبون في نفس الوقت.

وإضافة إلى تحديد واختيار سياسة الشراء المناسبة، تقع على وظيفة الشراء القيام بمجموعة من المهام والمسؤوليات التي تولى لها من قبل إدارة المؤسسة، من بينها ما يلي:¹

- ✓ وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء تمكن المؤسسة من توفير احتياجاتها من المستلزمات بأفضل الشروط.
- ✓ تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، بشكل يتوافق مع مقدار الحاجة المطلوبة، حتى لا يتم تجميد جزء كبير من رأسمال المؤسسة في شراء مواد لا حاجة للمؤسسة بها.
- ✓ القيام بدراسات وبحوث تهدف إلى التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق ومستلزمات العمل المتوفرة بها والتي تحتاجها المؤسسة، ومستويات الأسعار والكمية المعروضة، ومواصفاتها والبدايل الممكنة وغيرها، ومن ثم إعلام المؤسسة بهذه المعلومات وجعلها على اطلاع مستمر بكل جديد في هذا المجال.
- ✓ اختيار مصادر الشراء المناسبة والتفاوض معها.
- ✓ مراجعة طلبات الشراء المقدمة من قبل باقي وظائف وإدارات المؤسسة، من أجل التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المعتمدة، والحد من مبالغة الإدارات في طلب بعض المستلزمات الزائدة عن حاجتها، إضافة إلى الحد من الإسراف من خلال الحد من تكرار بعض طلبات الشراء. ويكون لها الحق في الموافقة أو الرفض لطلبات الشراء التي سيتم إرسالها للموردين.
- ✓ جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات في المواعيد المحددة والمطلوبة.
- ✓ تعتبر وظيفة الشراء مسؤولة مع وظيفة التخزين عن تحديد مستويات المخزون الثلاثة، المخزون الاحتياطي الذي لا يجب المساس به إلا في حالة الطوارئ، والحد الأقصى للتخزين الذي يجب عدم تجاوزه، ومستوى إعادة الطلب.
- ✓ إصدار أوامر التوريد إلى الموردين بعد الاتصال بهم واختيار أنسبهم على ضوء ما يقدمونه من عروض لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات.

¹ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-25.

- ✓ مراجعة عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية، ثم توفيقها مع الموردين، في ظل السلطة المفوضة لإدارة الشراء في هذا المجال.
- ✓ تنظيم سجلات لحفظ كافة المعلومات والبيانات والمعاملات المتعلقة بعمليات الشراء، وتستخدم المؤسسات المتطورة الحاسوب لتخزين مثل هذه المعلومات واسترجاعها.
- ✓ التصرف بالأصناف المخزنة والزائدة ومخلفات الإنتاج، وذلك بالشكل الذي يحقق الفائدة للمؤسسة.
- ✓ تنمية العلاقات والثقة الحسنة بين المؤسسة والموردين الذي تتعامل معهم وتدعيم شهرتها ومركزها أمامهم.

المطلب الثاني: وظيفة التخزين

تعد وظيفة التخزين مكملة لوظيفة الشراء في أغلب الأحيان، ومع ذلك فقد تستقل بإدارة خاصة بها في بعض المؤسسات الصناعية الكبيرة، أو التجارية التي يلعب فيها التخزين دوراً محورياً، كما يمكن أن توكل مهمة تسيير المخزون لإدارة أخرى كالشراء أو الإنتاج.

الفرع الأول: تعريف التخزين ومكونات المخزون: يقصد بالتخزين تلك العملية التي يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة¹، كما يعرف بأنه "حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة"². ويعرف أيضاً بأنه "مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بأقل تكلفة ممكنة"³.

ومن خلال ذلك يظهر أن التخزين هو الذي يسمح بالاحتفاظ بالمواد على مستوى المؤسسة بين عملية الحصول عليها وتوجيهها للعملية الإنتاجية، أو بين الإنتاج والبيع، وحتى بعد عملية البيع، وذلك في إطار ظروف محددة تسمح بالمحافظة على سلامة هذه المواد وصلاحياتها، دون إهمال عنصر التكلفة.

وفي هذا الإطار قدمت الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج تعريفاً شاملاً للمخزون على أنه "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المواد الخام والأجزاء (قطع الغيار) والمنتجات الوسيطة والوحدات تحت التشغيل، بالإضافة إلى السلع تامة الصنع والمعدة للبيع النهائي"⁴. حصر هذا التعريف المخزون في المواد الأولية والمنتجات الوسيطة أو تامة الصنع الموجهة إلى البيع النهائي، إلا أنه يمكن أن تقوم المؤسسة بتخزين عناصر أخرى قد تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملياتها التحويلية والإنتاجية، ويضم المخزون عموماً:⁵

¹ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 126.

² جميل الجالودي وآخرون، "مدخل حديث للشراء والتخزين"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 179.

³ Michel.R, « Entrepôts et Magasins », édition d'Organisation, France, 3^{em} éd, 2003, p 220.

⁴ عيد الستار محمد العلي، "التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 22.

⁵ إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام البيومي، "المشتريات كأداة لتمويل المخازن وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص ص 23-26.

- ✓ **المواد الأولية:** وهي المواد الأساسية التي تخضع للتغيير في مكوناتها بواسطة العمليات الصناعية أثناء دمجها في السلع النهائية، وذلك بصرف النظر عن المرحلة من الإنتاج التي تتواجد بها، فقد تكون المادة سلعة نهائية في مؤسسة ما ومادة أولية في مؤسسة أخرى، مثل الفحم، الحديد، الأخشاب، القطن، ...
- ✓ **الأجزاء المصنعة:** وهي تلك الأجزاء المصنعة من المواد الأولية والتي تستخدم للقيام بعمليات التجميع الرئيسية أو الفرعية التي تقوم بها بعض المؤسسات لتصنيع السلع النهائية، فهي تخزن لضمان صرفها للوحدات الإنتاجية. وتتواجد عادة في صناعات الإنتاج الكبير حيث يحتجز بالمخزون عند مراحل إنتاجية متعددة.
- ✓ **الأجزاء المشتراة:** وهي الأجزاء الكاملة أو التجميعات الصناعية المشتراة من الموردين الخارجيين، لدمجها في السلع النهائية، أو لغرض إعادة بيعها كقطع غيار أو كأجزاء مصنعة، مثل صناعة المصابيح والبطاريات وبيعها لمصانع السيارات.
- ✓ **المعدات وقطع الغيار:** وتتضمن الماكينات والتراكيب والناقلات، إضافة إلى قطع الغيار الخاصة بها، ويكون مثل هذا النوع بالغ الأهمية فس الصناعات الاستخراجية والزراعية ..
- ✓ **العدد:** وهي تتضمن الأدوات اليدوية كالمطارق، وأدوات التثبيت والعدد التي تستخدم على الماكينات كالمخارط والمثاقب والأدوات التي تعمل بالكهرباء.
- ✓ **المواد تحت التشغيل:** وتتكون من المفردات غير الكاملة والتي ما زالت في مرحلة التصنيع، ومعظم هذه الأجزاء توجد في مواقع العمل، وهي مواد تستخدم في جميع الأجزاء في مختلف مراحل العملية الصناعية.
- ✓ **مواد التغليف:** تشير إلى كل المواد التي تستخدم في التغليف كمواد الخرم من ورق وأخشاب، وخيوط الخرم، والأحزمة المعدنية، أو الحاويات كالصناديق والبراميل والزجاجات، كما تتضمن أيضا المواد العازلة كالشحومات والشمع والبلاستيك.
- ✓ **النفايات والفضلات:** وهي المخلفات الناتجة عن العمليات أو الزوائد من المواد المستخدمة في النشاط العادي، ومنها الزوائد من الصلب أو الجلد أو الأجزاء المرفوضة أو نشارة الخشب أو الآلات المتقادمة.
- ✓ **ودائع العملاء:** وهي تلك المواد أو الأجزاء أو المفردات التي تتعلق بعمليات صناعية يودعها العميل لإجراء العمليات عليها.

الفرع الثاني: أهمية وظيفة التخزين: تظهر أهمية التخزين في المؤسسة من كونه يسمح لها بمواجهة مجموعة من المخاطر التي قد تنعكس سلبا على أدائها واستمرارها في السوق، والتي تتمثل أساسا في:¹

- ❖ **مخاطر استهلاكية:** حيث أن الاستهلاك المتوقع للمادة لا يمكن دائما تقديره بصورة دقيقة، حيث يتم وضع متوسط للاستهلاك إلا أن الواقع قد يتجاوز هذا الحد، فالمؤسسة لا يمكنها التحكم بصفة مطلقة في تطور العملية الإنتاجية خصوصا في حالة زيادة الطلب على منتجاتها أو تلف بعض الأصناف نتيجة لظروف معينة، مما يجعل من عملية التخزين ذات أهمية للمؤسسة لتجاوز ذلك.

¹ Olivier Bruel, op cit, pp 222, 223.

- ❖ **مخاطر متعلقة بفترة التموين:** لا يمكن للمؤسسة أيضا أن تتحكم في عملية التموين، لعدة أسباب منها عدم احترام المورد للفترة المتفق عليها للتسليم، مشاكل في النقل والشحن، المفاوضات حول الأسعار، تقديم الخدمات قبل وبعد البيع..، مما يؤثر على سير العملية الإنتاجية وزيادة التكاليف الناتجة عن التأخير أو عن تغيير المورد، وبالتالي الاهتمام بوظيفة التخزين قد يجنب المؤسسة ذلك.
- ❖ **مخاطر متعلقة بالكمية:** عندما تقوم المؤسسة بطلب الكميات من المواد وفقا لاحتياجاتها، فيمكن أن لا تصل كاملة نتيجة لتعرضها لبعض المخاطر، كتلف جزء منها أثناء نقلها أو عدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة، مما يؤثر على المؤسسة، ويسمح التخزين لبعض الأنواع بتجاوز هذا المشكل في انتظار تصحيحه.
- كما يرتبط التخزين ارتباطا وثيقا بالتكاليف، حيث أن المخزون يمثل جزءا كبيرا من استثمارات المؤسسة من جهة، ويوفر مستلزمات نشاطها من جهة أخرى، بالتالي عدم الاهتمام بهذه الوظيفة قد يؤدي إلى ارتفاع في حجم تكاليف المؤسسة أو انقطاع مفاجئ في عملية التصنيع أو البيع. وتكمن أهمية التخزين في:¹
- ✓ تعد المواد والتجهيزات المختلفة الموجودة داخل المخازن أموالا مستثمرة، وتمثل أموالا مجمدة وتكلف المؤسسة اموال إضافية للمحافظة عليها، والإدارة الجيدة للمخازن تمكن من تحقيق الوفورات.
- ✓ تنوع متطلبات الإنتاج للمواد المختلفة يؤدي إلى ضرورة إيجاد مكان ملائم للمحافظة على هذه المواد لحين الحاجة إليها وتزويد الإنتاج بها في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة.
- ✓ الاحتفاظ بالمواد تامة الصنع في ظروف تخزينية ملائمة لحين حاجة الأسواق إليها وبيعها.
- ✓ بعض المواد تحتاج إلى التخزين قبل استخدامها في عملية الإنتاج كتخزين التبغ والخشب، حتى يكتسب شروط الاستخدام في العملية الإنتاجية.
- ✓ يضيف المخزون أبعادا من المرونة في نشاط الشراء، مما يسمح بتطبيق سياسات شرائية اقتصادية يتعذر تطبيقها إذا ما تم الشراء بالحاجة، ومثال ذلك الاستفادة من وفورات الإنتاج عند الشراء بكميات كبيرة، وكذلك تخفيض تكاليف النقل نتيجة لشحن المشتريات المحمولة على عربات كاملة.
- ✓ للمخزون تكاليف وأعباء، لكن لا يمكن الاستغناء عنه خصوصا في المؤسسات الصناعية بسبب أهميته الاقتصادية، ولتأمين ما يقابل الاحتياجات دوما.
- ✓ يوفر التخزين ضمانا لتواجد المواد عند الطلب، وتأمين ضد أخطار التقدير وعقبات التنفيذ والتخطيط والتنبؤ في تقدير المواد وفي بيع السلعة.

¹ أنظر:

- جمال زدون، "الأهمية الاقتصادية في تسيير المخزون- مع دراسة حالة الشركة الوطنية للزليج الخزفي بالرمشي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص ص 03، 04.

- هشام الزغي وآخرون، "إدارة المواد- مدخل حديث للشراء والتخزين"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص 41، 42.

- ✓ نظرا إلى أن المخزون أقل الأصول سيولة فإن الأخطاء المتعلقة بإدارته لا يمكن معالجتها بسرعة، مما قد يؤدي إلى فشل المؤسسة ونهايتها.
- ✓ يساعد التخزين في الحصول على أفضل حجم اقتصادي لطلبية الشراء أو لعملية الإنتاج.
- ✓ يساهم التخزين في تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين في بعض الحالات عن تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب، أي مجابهة انقطاعات التموين.

الفرع الثالث: أهداف التخزين: تهدف عملية التخزين في المؤسسة، ووضع مخازن خاصة في بعض الأحيان، إلى مساعدة المؤسسة في الاستمرار بالقيام بنشاطها بصفة عادية دون مخاطر كبيرة، حيث تتمثل الغاية الأساسية لإدارة التخزين هي إيجاد نوع من التوازن في المخزون، فلا يكون هناك **نقص في المخزون** والذي يؤدي إلى توقف فجائي في الإنتاج مما يعني استحالة تقديم طلبات الزبائن في الوقت المحدد، مما يشكل خطر تحولهم نحو المنافسين. وتعمل إدارة التخزين أيضا على تجنب **الزيادة في المخزون** والذي يؤدي إلى تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية هي في غنى عنها، مثل التكاليف المرتبطة بتأجير أو بناء المخازن، تكاليف التأمين على المواد المخزنة، تكاليف رجال المخازن وإدارة التخزين بصفة عامة، إضافة إلى التكاليف المحتملة في حالة تلف أو تقادم المواد الزائدة في المخزون.¹

ومن جملة الأهداف التي تسعى وظيفة التخزين إلى تحقيقها ما يلي:²

- ✓ إمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها من المواد وقطع الغيار والمستلزمات وغيرها، والتي تستلزم ضرورة التخزين لمواجهة ظروف الإنتاج، وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة السلعة أو المادة ومدة قابليتها للتخزين، مقدرة المؤسسة على توفير استثمارات إضافية مع توافر المساحات المخصصة للتخزين.
- ✓ مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بالمؤسسة، فالتخزين يساعدها على مواجهة ظروف عدم التأكد والمخاطرة، والتي قد تؤدي إلى عدم انتظام عمليات الشراء والنقل، ما سيؤثر على درجة وفاء المؤسسة بالتزاماتها.
- ✓ يعالج التخزين المشكلة الخاصة بعدم انتظام الإنتاج، كما تظهر أهميته في حالة استمرارية الإنتاج، وذلك حسب نمط الإنتاج التي تقوم به المؤسسة متقطعا كان، أو مستمرا.
- ✓ يؤدي التخزين دورا حيويا في حياة السلعة عن طريق زيادة منافعها أو قيمتها أو تغيير طبيعتها أو شكلها، مما يجعلها سلعة جديدة أو أكثر قيمة، مثل الأخشاب، العطور..
- ✓ تحقيق وفورات مالية في تكلفة رأس المال المستثمر والمستخدم في عمليات الشراء نتيجة الشراء بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة، والاستفادة منها في العمليات الإنتاجية، مع الاستفادة من فروق الأسعار غذا ما توقعت المؤسسة ارتفاعا مستقبليا في أسعار المواد المخزنة.

¹ Lasary, « Economie de l'entreprise », op cit, pp 132, 133.

² نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-282.

- الفرع الرابع: مهام إدارة التخزين:** توكل المؤسسة لإدارة التخزين كإدارة مستقلة، أو لوظيفة التخزين كعملية تابعة لإدارة أخرى، مجموعة من المهام التي تقوم بها في إطار ضمان تمويل المؤسسة بما يلزم من مواد، وحفظ هذه الأخيرة، وتمثل في:¹
- ✓ **التمييز والترميز:** تشير إلى العملية التي تستخدم لتعريف ووصف الأصناف المكونة، وتقوم على إعداد فهرس للأصناف، ويتطلب ذلك وضع مواصفات المواد واستخدام مستويات الترميم.
 - ✓ **الاستلام والفحص:** هو العملية التي يتم من خلالها قبول الاحتياجات المشتراة للمؤسسة من مواد وقطع وتجهيزات وغيرها، وذلك بعد فحصها للتأكد من جودتها ومواصفاتها.
 - ✓ **صرف (إرسال) المخزون:** حيث تتلقى إدارة التخزين باستمرار طلبات المواد من الأقسام الإنتاجية والإدارات الأخرى في المؤسسة، فتقوم هذه الإدارة بتجهيز محتوى هذه الطلبات وإرسالها للجهات الطالبة وتسليمها لها، بما يضمن استمرار تغذية الأقسام والإدارات باحتياجاتها.
 - ✓ **سجلات المخزون:** وهي تسجيل كل ما يخص المخزون في مستندات بصورة منتظمة ويومية، ويحدد فيها خصائص الأصناف المستلمة، والمرسلة والأرصدة المتبقية. مما يسمح بتبنيه إدارة الشراء بنقص محتويات المخزون عند الضرورة، للقيام بإعادة الشراء قبل تعريض الإنتاج للتوقف أو التعطيل.
 - ✓ **حماية المخزون:** تتضمن مسؤولية وظيفة التخزين المحافظة على المواد والأصناف المخزنة بحالتها لحين طلبها، وهذا يعني تهئية الظروف المناسبة من تهوية جيدة، ومنع للرطوبة، أو توفير حرارة معينة..، لأجل المحافظة على جودة المخزون وفقا لمواصفات محددة لأطول مدة ممكنة، وحمايتها من التلف وغيرها من المخاطر.
 - ✓ **محاسبة المخزون:** وهي العملية التي تختص بتسجيل تفاصيل حركة المخزون وأرصدها بالقيمة، أي مسك السجلات المحاسبية الخاصة بحركة المخزون، بغرض توثيقها ومعرفة رصيد أي صنف وفي أي وقت.
 - ✓ **الرقابة على المخزون:** هي العملية التي تختص بالترتيبات الدائمة للاستلام والإصدار بطريقة تضمن أن مستوى أرصدة المخزون، القيمة أو الكمية أو كلاهما، كافية لتزويد المعدلات الجارية للاستخدام في كل الأوقات وبطريقة اقتصادية، وتتضمن العمليات المرتبطة بالتوريد والتي تحدد الوسائل التي توجه التعليمات لإصدار الأوامر، لكي يتفق وصولها مع الاحتياجات المقدرة في المستقبل.
 - ✓ **جرد المخزون:** ويتم من خلالها التحقق المادي من كمية المخزون وحالته في المخازن، ويتضمن القيام بعمليات الجرد الدوري أو الجرد المفاجئ أو في الحالات الخاصة.

¹ أنظر:

- إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام البيومي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13.
- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويس، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-135.

المبحث الثاني: وظيفة (إدارة) الإنتاج والعمليات

يعد الإنتاج من العمليات الضرورية التي تقوم عليها المؤسسة مهما كان حجمها، أو قطاع نشاطها، حيث أن مبدأ عملية الإنتاج كتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات، تظهر ملامحها منذ بدء الإنسان، لتتطور أساليب وأدوات وتنظيم عملية الإنتاج ضمن إدارة متكاملة، بتطور فكر الأعمال، والتكنولوجيا.

المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات وخصائصها

يشير الإنتاج بصفة عامة إلى "تحويل المدخلات (المواد الخام والطاقة والعمل..) إلى سلع وخدمات (مخرجات) وفق عملية مستقرة ومتكررة"¹. ويمثل في المؤسسة ذلك "النظام الفرعي الذي مهمته الأساسية تحويل المدخلات إلى المخرجات"². بمعنى أي عملية يتم من خلالها تغيير الموارد مادية كانت أو بشرية أو طاقوية إلى منتجات صالحة للاستعمال المباشر أو لإعادة الاستخدام مرة أخرى، وسواء كان ذلك في شكل ملموس كالسلع، أو في شكل غير ملموس كالخدمات، تدخل ضمن مفهوم الإنتاج. في حين أن وظيفة الإنتاج هي "إنشاء أو خلق المنتجات والخدمات التي تهدف المؤسسة إلى طرحها في السوق، فهي نشاط تحويل تدفقات المواد الخام والمعلومات والمنتجات تامة الصنع، وذلك بفضل مجموعة عوامل الإنتاج من آلات وأفراد"³. أي ترتبط وظيفة الإنتاج بمجموع الآلات والأفراد والتجهيزات التي تحوّلهم المؤسسة للقيام بعملية التحويل، وذلك في إطار محدد يتمثل في تحقيق هدف المؤسسة، ضمن نطاق نشاطها.

وانطلاقاً من ذلك يظهر أن إدارة الإنتاج والعمليات هي "مجموعة أنشطة إدارية أو مجموعة قرارات استراتيجية وتكتيكية تتصل بالتصميم والتخطيط والرقابة على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي هي التخطيط والتنظيم والسيطرة على عملية الإنتاج وإدارة التفاعل بينها وبين الأنشطة الأخرى في المؤسسة"⁴. بمعنى أن إدارة الإنتاج والعمليات هي تطبيق الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، ورقابة على وظيفة الإنتاج في المؤسسة، من حيث وضع السياسات الخاصة بها منذ الحصول على المدخلات إلى تسيير الحصول على المخرجات بالكمية والجودة والوقت المناسب، وفقاً لطبيعة المنتج. كما تطلق إدارة الإنتاج والعمليات على "الجانب في نظام الإنتاج المتعلق بصياغة القرارات والإجراءات اللازمة لإتمام عملية الإنتاج (التحويل) بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة الإنتاجية، ويحقق الهدف من رفع نسبة قيم مخرجات تلك العملية (القيمة المضافة) إلى قيمة مدخلاتها"⁵. يشير هذا التعريف إلى أن إدارة الإنتاج والعمليات لا تقصر فقط على التحويل في الأجل القصير، وإنما يهتم بمواصلة عملية الإنتاج بما يحقق هدف المؤسسة، والقيمة المضافة المنتظرة منها اتجاه زبائنها.

¹ Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Françoise BERTRAND, op cit, p 376.

² محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة، "إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل نظمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 19.

³ Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Françoise BERTRAND, idem, p 376.

⁴ إيثار عبد الهادي آل فيحان، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2011، ص ص 03، 05.

⁵ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "إدارة الإنتاج"، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 02.

انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن تلخيص إدارة الإنتاج والعمليات في كونها "إسقاط وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، على مختلف عمليات التحويل التي تجرى على مدخلات كموات تجهيزات وأفراد ومعلومات وكل عوامل الإنتاج الأخرى، والتي تسمح بالحصول على مخرجات ذات قيمة مضافة تستفيد منها المؤسسة من خلال بيعها وتقديمها للزبائن بمقابل مادي، وتمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة الحالية والمستقبلية".

وبالتالي يظهر أن إدارة الإنتاج والعمليات لم تعد محصورة في متابعة ومراقبة عملية التحويل اليومية التي تسمح بالوصول إلى الإنتاج المسطر فقط، وإنما مفهوم وأهمية إدارة الإنتاج والعمليات قد اختلفت عبر الزمن في المؤسسات، بالرغم من أن عملية الإنتاج في حد ذاتها كتحويل، تعرف منذ القدم، ومن أهم ما يميز إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة في عصرنا الحديث ما يلي:¹

- ✓ استخدام الأسلوب العلمي في كل جوانب ووظائف العملية الإدارية والعمليات الفنية في كافة المجالات صناعية كانت أو خدمية.
- ✓ تطبيق مبدأ التخصص في الإنتاج، بإنتاج منتج واحد أو التخصص في إنتاج جزء واحد من السلعة كالتخصص في إنتاج نوع واحد من السيارات، والتكامل مع صناعات أخرى.
- ✓ استخدام الآلات وارتفاع مستويات المكننة، والتي أدت إلى الزيادة الهائلة في كميات الإنتاج ورفع الإنتاجية وتحقيق الإنتاج الكبير.
- ✓ استخدام بحوث العمليات في مجال جدولة الإنتاج وحل المشكلات الإدارية واتخاذ قرارات الإنتاج.
- ✓ استخدام الهندسة الصناعية، من حيث الاهتمام بالتصميم وتحسين وتركيب نظم متكاملة من المواد والآلات والمعدات والعمال، لتقليل الوقت الضائع وزيادة كفاءة الاستخدام.
- ✓ الاستخدام المتزايد للحاسبات في معالجة البيانات ونظم المعلومات الحديثة.
- ✓ الإنتاج الكبير وتحقيق الإنتاجية العالية نتيجة التوسع في استخدام المكننة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات

يعد الإنتاج والعمليات أمراً هاماً بالنسبة للمؤسسة، فهو الذي يسمح لها ويمكنها من تقديم منتجها للسوق، فبدون وجوده لا وجود لنشاط المؤسسة، ومن ذلك تظهر أهمية الإنتاج والعمليات كإدارة وكمعملية ووظيفة، والتي يستدعي الإهتمام بها ودراستها. وتظهر هذه الأهمية من خلال:²

¹ سوار الذهب أحمد عيسى، زكي مكي إسماعيل، "إدارة الإنتاج والعمليات"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2009، ص 31.
² أنظر:

- محمد الحسن شريف محمد، "واقع أداء إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية-دراسة مسحية على قطاع الصناعات الغذائية ولاية الخرطوم"، مجلة أماراباك، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 05، العدد 14، 2014، ص 27.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- ✓ العمليات الإنتاجية تقع في قلب الأنشطة لأي مؤسسة إنتاجية، كما أن الإنتاج يعد نشاط اقتصاديا في المجتمع يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها هذا الأخير، مما يتيح التعرف على كيفية إنتاجها وتقديمها.
- ✓ تعتبر إدارة الإنتاج الجزء التنظيمي المسؤول عن إنتاج السلع والخدمات التي يتم استهلاكها.
- ✓ تمثل إدارة الإنتاج إحدى الوظائف المحورية في المؤسسة إلى جانب التسويق والتمويل، مما يضعف من أهميتها في المؤسسة لتنظيم الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تعتبر العملية الإنتاجية الجزء المكلف في المؤسسة، حيث أن سوء تقدير الإنتاج أو سوء إدارته قد يكون سببا في خروج المؤسسة في السوق. فمعظم موارد المؤسسة تتركز في النشاطات الإنتاجية من مباني ومواد أولية وآلات وتجهيزات، ومواد نصف مصنعة وحتى تامة الصنع.
- ✓ تؤدي دراسة الإنتاج والعمليات إلى فهم شامل عن وظيفة هذه الإدارة، مما يساعد في تحليل أنواع المشاكل والقرارات التي قد تواجهها، وتقديم الحلول الممكنة لها.
- ✓ إدارة الإنتاج والعمليات يمكن أن توفر للمؤسسة فرصة جيدة لتحقيق الأرباح أو تخفيض التكاليف، مما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.
- ✓ تسمح إدارة الإنتاج بحسن استغلال الموارد المتوفرة بغرض خلق السلع والخدمات، ما يسمح للمؤسسة بتحقيق موقع تنافسي جيد أو قد يؤدي إلى فشلها.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

- تسعى إدارة الإنتاج والعمليات كغيرها من الوظائف الأخرى في المؤسسة، إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل هذه الأخيرة، والتي تتميل في الأغلب إلى تعزيز مكانة المؤسسة ونموها، مع زيادة الأرباح وتحقيق البقاء والاستمرار، وفي هذا الإطار تنفرد إدارة الإنتاج والعمليات بأهداف خاصة تصب في محورين أساسيين هما:¹
- ❖ **تحقيق رضا المستهلكين:** حيث يقوم النظام الإنتاجي بصفة أساسية من أجل إنتاج السلع والخدمات التي يطلبها المستهلك، مما يلزم بتقديم المنتجات بتكلفة معقولة وفي الوقت المناسب، وبمستوى الجودة المرغوبة وحسب المواصفات المطلوبة. ويعد رضا المستهلكين من المعايير الهامة في الحكم على كفاءة إدارة الإنتاج.
 - ❖ **الإنتاجية المرتفعة:** فلا بد للمؤسسة من خلال إدارة الإنتاج أن تحاول إيجاد التوازن بين رضا المستهلك وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، حتى لا تتعرض المؤسسة لخطر الفشل، وتعد الإنتاجية إحدى أهم المعايير التي تقيس مدة الكفاءة في استخدام الموارد.
- ويتم تحقيق ما سبق من خلال تحديد جملة من الأهداف التفصيلية التي تعنى بها إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة، والتي تتمثل أهمها فيما يلي:²

¹ محمد الحسن شريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² مريزق عدمان، "تسيير الإنتاج والعمليات-مدخل نظري وتطبيقي"، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 19، 20.

- ✓ إنتاج المنتجات اللازمة من أجل تلبية الحاجات والرغبات المعبر عنها من قبل الزبائن، والمساهمة في تحسين سلوكاته الاستهلاكية.
- ✓ الإنتاج بالكمية اللازمة، حيث تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى الإنتاج بالكمية اللازمة التي تتناسب مع الطلب المعبر عنه من قبل الزبائن، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات المؤسسة، والوضعية العامة للمنافسة.
- ✓ الإنتاج بالجودة المطلوبة، أي إنتاج منتجات وفق الجودة اللازمة.
- ✓ التحكم في التكلفة، حيث تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى الوصول إلى التكاليف المثلى.
- ✓ أجل التسليم المحددة، فيجب أن تحترم المؤسسة التزاماتها اتجاه زبائنها، وأن تكون سباقة في بعض الأحيان في طرح بعض المنتجات، مما يجعل عامل التوقيت مهما جدا في العملية الإنتاجية.
- ✓ الاعتماد على المرونة التي تمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية.
- ✓ زيادة إنتاجية المؤسسة، وهو مؤشر مهم للحكم على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ✓ تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال حسن استغلال مختلف عناصر الإنتاج.
- ✓ الإبداع التكنولوجي، وهو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما هو موجود.

المطلب الرابع: مهام (وظائف) إدارة الإنتاج والعمليات

على اعتبار أن إدارة الإنتاج والعمليات تستلزم تطبيق مبادئ ووظائف الإدارة على العملية التحويلية فإن أهم وظائف إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة تتمثل في:¹

1. **تخطيط الإنتاج:** حيث يتم التخطيط لأهداف الإنتاج بتحديد رقم الإنتاج الذي يجب أن تصل إليها المؤسسة، مع تحديد البرنامج الزمني الواجب لذلك، وانطلاقا من ذلك تتكفل إدارة الإنتاج بوضع السياسات والخطط والبرامج والاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتتضمن مجالات التخطيط كل من:
 - ✓ **تخطيط المنتجات،** باختيار نوع المنتج الذي ستقدمه المؤسسة، وهل ستقدم منتجا واحدا فقط أو جملة من المنتجات، مع الاهتمام بجانب التصميمات الفنية التي تلي حاجات الزبائن.
 - ✓ **تخطيط التسهيلات الإنتاجية اللازمة،** لإنتاج وتصميم المنتجات المتوقع صنعها، من خلال تخطيط الطاقة الإنتاجية المتوقع الحاجة لها، مع تصميم وترتيب لمكان الصنع.
 - ✓ **التخطيط لإتمام عمليات الإنتاج،** ويقصد بها وضع الأهداف والخطط موضع التنفيذ الفعلي، فتقوم إدارة الإنتاج بإعداد جداول الإنتاج وتخطيط الماكينات، ومعدلات أداء العاملين، ورسم الخطط للتنسيق بين تنفيذ جداول الإنتاج والكميات المطلوبة من المواد الأولية والتي يتم الحصول عليها من الخارج أو من المخازن.

¹ بن طيب هديات، "دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص ص 39، 40.

2. **تنظيم الإنتاج:** من خلال تحديد مجموعات الأنشطة الإنتاجية والوظائف اللازم وجودها لأداء تلك الأنشطة، أي أنه يتم تحديد مجموعة الأدوار المطلوب تنفيذها لتحقيق أهداف الإنتاج، مع تحديد السلطة والمسؤولية والعلاقات بين الأفراد والأقسام المسؤولين عن التنفيذ.

3. **الرقابة على الإنتاج:** لا يمكن لمدير الإنتاج التأكد من تحقيق أهداف نظام الإنتاج دون ممارسة عملية الرقابة، حيث تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من مخرجات، ومقارنته مع ما كان موضوعاً في الخطة من حيث الكمية والجودة والتكاليف والزمن، ثم تحديد نوعية الانحرافات والخطوات اللازمة لتصحيحها.

وفي إطار هذه الوظائف الإدارية لإدارة الإنتاج والعمليات، تقوم هذه الأخيرة بمجموعة من الأنشطة التي تسمح تنفيذها، من أهمها:¹

✓ **اختيار نوع المنتج،** إذ أن هنالك علاقة متينة بين المنتج والطاقة الإنتاجية، ويتم اختيار المنتج نوعاً وكماً، مع تحديد مختلف البدائل الممكنة أمام المؤسسة.

✓ **اختيار موقع المؤسسة،** من خلال اختيار الموقع الملائم لقيام مشروع جديد أو لتغيير الموقع الحالي لمشروع قائم، والتي يجب أن يتم وفقاً لجملة من الاعتبارات منها القرب من مصادر المواد الأولية، وسوق التوزيع، ووسائل المواصلات، والأيدي العاملة، والطاقة وغيرها.

✓ **الترتيب الداخلي للمؤسسة،** ويتعلق بوضع المعدات والآلات، من حيث ترتيبها بشكل يتناسب مع طبيعة العملية الإنتاجية، مما يمكن من الاستفادة من المساحة التي يقوم عليها موقع المؤسسة، ويسهل انسياب المواد من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها.

✓ **تخطيط عمليات التشغيل والإنتاج،** وتشمل هذه المهمة على النشاطات التالية:

- مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها للتأكد من أنها تناسب طرق التشغيل.
- اكتشاف طرق ومعدات إنتاجية جديدة وتنميتها، لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- تحليل عمليات التشغيل اللازمة وتتابعها وترتيبها المناسب.
- تحديد المعدات والآلات والأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات الإنتاج.
- قياس الوقت اللازم لكل عملية من عمليات التشغيل وتحديدده.
- تحديد المواد اللازمة لكل وحدة من الوحدات المنتجة، وتقدير التكاليف في مراحل النشاط المختلفة.
- وضع الخطة النهائية للإنتاج على أساس حجم المبيعات المرتقبة وبأسعار معينة.

¹ أنظر:

- محمد الحسن شريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

- ✓ **مراقبة الإنتاج**، حيث تراقب عمليات تنفيذ الخطة الإنتاجية، وتقارن النتائج مع الخطة لمعرفة الانحرافات واتخاذ اللازم لتصحيح الأوضاع، لتحديد توازن خطوط الإنتاج والتنفيذ بما يتناسب مع البرنامج الموضوع، وكذا الرقابة على المخزون لتوفير مخزون الأمان ومستويات إعادة الطلب وحجم الطلبية وغيرها.
- ✓ **مراقبة الجودة**، بتحديد المواصفات المطلوبة لمختلف أنواع المنتجات قبل إدخالها في عملية التحويل، فالرقابة على الجودة تمتد لتشمل المواد الأولية وخصائصها، وذلك بغرض المحافظة على جودة الإنتاج، بما يساعد على خفض التكاليف والتماشي مع حاجة السوق، ويتم ذلك أثناء المراحل الإنتاجية وبعد الانتهاء من الإنتاج.
- ✓ **تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة**، بتوفير التهوية والإضاءة المناسبين وإيجاد وتحسين أماكن الراحة للعمال، حتى ترتفع كفاءتهم الإنتاجية.
- ✓ **الرقابة على العمل**، من خلال تحديد مدى الالتزام بتنفيذ المعايير المحددة ومستويات الأداء الفعلية لعناصر الإنتاج، ويتم تحديد كمية العمل اللازم، ومستوى الوصول إلى المعايير الموضوعية.

المطلب الخامس: تصنيف أنظمة الإنتاج والعمليات

من بين المهام المحورية لإدارة الإنتاج والعمليات هو تحديد وتسيير نظام الإنتاج الملائم لنشاط المؤسسة ونوع السوق والمستهلكين، لأن عملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات تجرى في إطار نظام متكامل يمثل مجموعة العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، ويمكن تصنيف أنظمة الإنتاج في المؤسسة وفقا لعدة معايير، ولا يعني إنتماء منتج معين لنظام محدد أنه لا ينتمي إلى تصنيف آخر، فيمكن ضم منتج واحد إلى عدة تصنيفات. ومن أهم معايير تصنيف الأنظمة الإنتاجية ما يلي:

1. التصنيف حسب تدفق الإنتاج: وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين:¹

- 1.1. **الإنتاج المستمر**: يقصد به إذا عدم توقيف أو مقاطعة عملية تحويل المواد اللازمة للإنتاج وذلك لعدم المساس بخصائص المنتج، وبالتالي جودته، لأن أي مقاطعة لعملية التحويل ينجر عنها منتج معيب وغير تام لا يمكن تقديمه للسوق ولا إعادة إدخاله في العملية الإنتاجية. يستخدم هذا النظام عادة في التعامل مع كميات كبيرة من منتج معين، مما يجعل تدفق المنتج خطيا، ومن أمثلة ذلك المنتجات الببتروكيمياوية، الاسمنت، السكر.. الخ. أما بالنسبة للخدمات فهي توصيل العملية بطريقة متجانسة ومتزامنة باستخدام النمط المستمر لترتيب تسهيلات الخدمة، مثل الطوارئ الطبية ومكافحة الحرائق، حيث يتم تقديم هذه الخدمات بصفة مستمرة وعلى مدار الساعة، ومثلها أيضا خدمات الصراف الآلي في البنوك.

¹ أنظر:

- بن طيب هديات، مرجع سبق ذكره، ص ص 63، 64.

- Nathalie Claret & autres, op cit, pp 206, 207.

- Alain Courtois, Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, « Gestion de production », éditions d'Organisation, Paris, 4^{ème} éd, 2003, pp 19-23.

1. 2. الإنتاج المتقطع: في هذا النوع يمكن تقطيع عملية التحويل، وبناء مخزون وسيط، ويستعمل عند التعامل مع كميات صغيرة نسبيا من العديد من المنتجات المتنوعة. ويتم إنتاج السلعة من خلال ورش عمل وظيفية تجمع فيها الآلات حسب المهمة التي تؤديها. في هذا النوع يمكن للآلات أداء عدد كبير من الوظائف فهي ليست خاصة بمنتج معين، مما يعطي مرونة كبيرة. ومن أمثلة ذلك الصناعات الميكانيكية والملابس.
1. 3. الإنتاج بالمشاريع: في هذه الحالة يكون المنتج فريد (وحيد)، وعملية التحويل تكون وحيدة ولا تعاد مرة أخرى، ويكون مبدؤها الأساسي ربط جميع العمليات التي تؤدي إلى استكمال المشروع في أقل قدر ممكن من التأخير أو في الوقت المحدد له، لكن على المؤسسة في مثل هذا النظام أن تراعي التغيرات الخارجية الهامة وأن تتكيف معها من خلال التعديلات الضرورية، ومن أمثلة ذلك بناء الجسور، تنظيم الألعاب الأولمبية.. أما في مجال الخدمات فهناك العديد من المؤسسات التي تقدمها وفقا لهذا النظام، فيقدم هؤلاء المهنيون خدماتهم وفقا لمجموعة من الوظائف الترابطية والمعقدة والتي تكون بشكل مسار متسلسل محدد، فالحمامي يقدم الاستشارة الأولية إلى الزبون، ثم يناقش المشاكل القانونية، والتي قد تستدعي القيام ببحوث معينة، وفي ظل نتائج ذلك يقترح الحمامي الإجراءات التي تتعلق بالمحاكمة، ويصنف هذا النمط من الخدمة على أساس المشروع وينتهي بانتهاء الخدمة.

2. التصنيف حسب العلاقة مع الزبون: بناء على هذا المعيار يمكن التمييز بين:¹

1. 2. 1. البيع من المخزون: حيث يشتري الزبون المنتجات الموجودة في المخزون الذي أنشأته المؤسسة، أي أن المؤسسة تقوم بإنتاج عدد معين من وحدات المنتج وتخزنها في المخازن في حالة الطلب عليها. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الإنتاج، عندما يكون وقت التصنيع أكبر من وقت التسليم الذي يطلبه الزبون أو يقبله كالملابس الجاهزة، فمن الضروري الإنتاج مقدماً لإرضاء العميل بناءً على التوقعات. كما يمكن اللجوء إليها في حالة الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي تقليل التكاليف (طباعة كتاب في 5000 نسخة). وهذا النوع من الأنظمة الإنتاجية لا يتماشى مع الخدمات حيث تتميز بكونها غير قابلة للتخزين.
2. 2. الإنتاج حسب الطلب: يلجأ إليه فقط إذا كان هناك التزام ثابت من الزبون، ما يسمح بتجنب مخزون المنتجات النهائية (إلا في حالة إلغاء الطلبات)، وهو من أسباب تفضيل هذا النظام، كونه يؤدي إلى انخفاض المخزونات، وبالتالي التكاليف المالية، مثل صناعة الأثاث. أما بالنسبة للخدمات، فالإنتاج حسب الطلب هي التي يكون فيها الأفراد بحاجة إلى عمل شيء ما بطريقة معينة، فإذا رغب شخص بالذهاب إلى مطعم أو فندق، فهو يقدم مجموعة من الاقتراحات التي تعبر عن الرغبات والتوقعات التي يريدتها في خدمة الإطعام أو الإيواء، والتي غالبا ما تكون في شكل مادي ملموس ليكمل الخدمة المتحصل عليها.

¹ أنظر:

- بن طيب هديات، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 64.

- Alain Courtois, Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, op cit, p 25.

3.2. **التجميع حسب الطلب:** يقع هذا النوع من الإنتاج بين النظامين السابقين، فيتم إنتاج التجميعات الفرعية، ووضعها في المخزون، ثم يتم تجميعها وفقا لطلبات الزبائن، يسمح ذلك بالتقليل بشكل كبير من الوقت بين طلب المنتج وتسليمه. حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الأجزاء والمكونات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق، ومثال ذلك الدوائر الكهربائية التي تستخدم لاحقا في تجميع وإنتاج سلع تامة الصنع. وفي الخدمات هي عمليات توريد لخدمات نمطية متشابهة، فالزبائن الذين يرغبون بغسيل سياراتهم في محطة الغسيل الأوتوماتيكية، يمكنهم الاختيار بين الغسيل والتجفيف، الغسيل والتجفيف والدهان،..الخ، بالتالي يتم تجميع الخدمات المعدة مسبقا وفقا لطلب الزبون.

3. **التصنيف حسب حجم السلسلة:** وذلك من خلال أخذ حجم المنتجات التي يقدمها النظام الإنتاجي في المؤسسة في مرة واحدة كمعيار للقياس، وكذا مدى تكرار عملية الإنتاج، ويلاحظ اختلاف في هذا الحجم من مؤسسة لأخرى، فاعتبار الإنتاج كبيرا في مؤسسة ما قد يعد متوسطا في مؤسسة أخرى، ولتوحيد المعايير يتم الأخذ بعين الاعتبار بأن الإنتاج ذو السلاسل المتوسطة في حدود 100 وحدة، والسلاسل المتوسطة في حدود 1000 وحدة، أما السلاسل الكبيرة فهي في حدود 100000 وحدة. ويمكن توضيح أنواع الإنتاج حسب هذا المعيار في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: أنواع أنظمة الإنتاج حسب حجم السلسلة والتكرار

نوع السلسلة	الخصائص	أمثلة
الإنتاج الوحدوي	- منتج أو مشروع واحد. - يستجيب لطلب معين. - إمكانية إنتاج عدة منتجات في نفس الوقت.	- الأحداث. - المنتجات الفنية والمنتجات الفاخرة. - بناء السفن.
السلاسل الصغيرة والمتوسطة	- عدد محدود من المنتجات إلى بضعة آلاف. - تسمح بتنوع دفعات الإنتاج.. - مرنة نسبيا	- بناء الطائرات لدى أيرباص أو بوينغ. - الملابس الفاخرة.
السلاسل الكبيرة	- عدة آلاف إلى مئات الآلاف من المنتجات. - خط إنتاج خاص بالمنتج. - جهود الإنتاج. - وجود مخزون للمنتجات النهائية. - تكلفة إنتاج وحدة واحدة منخفضة (اقتصاديات السلم)	- علب مصبرات الخضر. - الملابس العادية اليومية

المصدر: Nathalie Claret & autres, op cit, p 207.

المبحث الثالث: وظيفة (إدارة) التسويق

تعد عملية تصريف المنتجات من المؤسسة من المهام المحورية، حيث أن الهدف الأساسي لها هو تقديم منتجاتها سلعا كانت أو خدمات إلى مجموع الزبائن والعملاء، والمجتمع ككل، لتلبية متطلباتهم من جهة، وتحقيق الأرباح لها من جهة أخرى، ومع تطور أذواق المستهلكين وتطلعاتهم عبر الزمن، تطورت عملية تصريف المنتجات من البيع فقط إلى استباق آراء وتوقعات الزبائن من أجل تحقيقها، فبرزت وظيفة التسويق لذلك.

المطلب الأول: تعريف التسويق وخصائصه

لا يتفق الباحثون على تعريف موحد للتسويق، وذلك باختلاف وجهة النظر إليه من قبل الباحثين والخبراء، والمرحلة التي صاحبت وضع هذا التعريف، وكذا مستوى الممارسات المتعلقة بالتسويق في ظل كل اقتصاد أو مؤسسة. فالسويق في اللغة هو: "طلب السوق للبضائع والخدمات، واسم المكان السوق ويعني موضع بيع وشراء البضائع، أي مختلف المواد التجارية، وهو أيضا الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع وغيرها، والفعل سوق البضاعة فمعناه صدرها، أي طلب لها سوقاً"¹. أي يربط التعريف اللغوي بين مكان تواجد السلع والخدمات وعملية بيعهما بالمفهوم التسويقي، بمعنى أن عملية بيع السلع والخدمات في الأسواق هي التي تسمى بالتسويق. ولهذا ارتبط مفهوم التسويق في أذهان الناس بالإعلان والبيع، مع أنهما جزء فقط من التسويق، حيث عرف "كوتلر" التسويق في مفهومه الواسع بأنه "عملية اجتماعية وإدارية يحصل بها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجونه ويتغون من إنتاج، وتبادل منتجات وقيمة مع الآخرين"، أما في مفهومه الضيق فعرفه أنه "العملية التي تخلق بها المؤسسات قيمة للعملاء وتبني علاقات قوية معهم، لكي تستخلص منهم قيمة في المقابل"². فربط "كوتلر" من خلال هذين المفهومين، التسويق بأي عملية إنتاج وتبادل تسمح للزبون والمؤسسة بالحصول على قيمة، تتمثل في المنتج وجودته وخصائصه لتلبية حاجات الزبون، مقابل قيمة تأخذها المؤسسة تتمثل عادة في السعر المدفوع مقابل المنتج. أي أن التسويق هو "جميع النشاطات المتعلقة بتلبية رغبات الزبائن والعملاء، مع تحقيق ربح أثناء ذلك"³. كما عرّف التسويق بأنه "مجموعة الأنشطة والأعمال التي تهدف إلى التوقع والتأكد، إيقاظ وإنعاش، وتجديد حاجات المستهلكين، وتحقيق التوافق المستمر للجهاز الإنتاجي، والجهاز التجاري للمؤسسة بحسب الحاجات المحددة مسبقاً"⁴. وعرّف بأنه "مجموعة من العمليات التي تنسق بين أنشطة وجهود المؤسسة من أجل كشف، إبداع، وإحداث إشباع لحاجات الزبائن"⁵. يوضح هذان التعريفان العلاقة التي تربط بين التسويق والبيئة

¹ رؤوف شبايك، "التسويق للجميع"، مارس 2009، ص 09.

² فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، "أساسيات التسويق"، الكتاب الأول، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 62.

³ رؤوف شبايك، نفس المرجع السابق، ص 09.

⁴ بيار أميريان وآخرون، ترجمة: إيد زوكار، "التسويق وإدارة الأعمال التجارية"، دار الرضا للنشر، مصر، 1999، ص 19.

⁵ Bernard Pras, « Qu'est ce que le marketing ? », Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2^{ème} éd, 1997, p 2754.

الخارجية للمؤسسة، حيث أن التسويق هو الآلية التي تسمح بتحقيق التوافق بين إنتاج المؤسسة والجهاز التجاري لها وذلك حسب حاجات ورغبات الزبائن التي تكون محددة مسبقاً، أي قبل القيام بعملية الإنتاج، كما ركّزنا بصفة أساسية على الحاجات كمحور لكافة العمليات التي تنضوي تحت بند التسويق، فمهمته الأساسية هي توقع وكشف ما يرغب به الزبون، والتأكد من أن ما تقدمه المؤسسة يلبي هذا التوقع، وحتى خلق حاجات جديدة لديه. أما الجمعية الأمريكية للتسويق فطوّرت تعريفاتها للتسويق بتطور بيئة الأعمال، فكان أول تعريف لها سنة 1960 يشير إلى أن التسويق "نشاط الأعمال الذي يوجه إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"¹. فاقترحت وظيفة التسويق وفقاً لذلك على البيع والتوزيع فقط، حيث توكل لها مهمة توفير السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين للمستهلك. وعُدّل هذا التعريف لاحقاً من قبل نفس الجمعية ليصبح التسويق "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات"²، فتوسعت بذلك حدود وظيفة التسويق إلى ما قبل الإنتاج، حيث يسبق البيع الفعلي عملية تخطيط كبيرة لعناصر المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، لتتجسد في الصورة التي تمكّن من تحقيق مصلحة الفرد في تلبية حاجاته، ومصلحة المؤسسة في تحقيق الأرباح المنتظرة.

وقد أضاف هذا التعريف عدم ارتباط التسويق فقط بالمنتج الملموس المادي، إنما يمكن تطبيقه على المنتجات غير المادية كالخدمات والأفكار، ما جعل للتسويق مجالات واسعة الاستخدام تتجاوز المؤسسات الربحية فقط. ووفقاً لذلك ظهر التعريف الأكثر حداثة من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 2013 والذي تعرّف فيه التسويق بأنه "النشاط ومجموعة من المؤسسات والعمليات اللازمة التي تتم من أجل خلق وتواصل وتقديم وتبادل العروض التي تحقق قيمة للزبائن والمؤسسات والمجتمع على نطاق واسع"³. وبالتالي فإن التسويق بمفهومه وتطبيقه الحديث يتجاوز حدود المؤسسة، ليصبح مجموعة متكاملة من العمليات والهيئات القائمة في حد ذاتها كوكالات الإعلان، ومواقع البيع، ومؤسسات التوزيع وغيرها، والتي يكون هدفها هو تقديم وتبادل عروض مادية أو خدمية أو فكرية، تخلق قيمة لدى كل الأطراف التي لها علاقة بها، من مستهلك مباشر ومؤسسات ومجتمع ككل.

وكاصطلاح عام يمكن اعتماد التعريف الذي قدّمه "الأزهري": التسويق هو "مجموعة الأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهّل وتصاحب انتقال السلع والخدمات والأفكار من مصادر إنتاجها إلى مشتريها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمؤسسة والمجتمع. فهو ذلك النشاط الذي يقوم على تخطيط وتنفيذ المزيج المتكامل (المنتجات، الأسعار، الترويج، التوزيع) الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، محاولاً المواءمة بين أهداف هؤلاء المشترين وأهداف المؤسسة وقدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة"⁴.

¹ American Marketing Association, « Committee on Definition: Marketing Definition, A Glossary of Marketing Term », Chicago, USA, 1960, p 15.

² ثامر البكري، "التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 21

³ Philip Kotler, Kevin Keller, « Marketing Management », Prentice Hall edition, USA, 14th ed, 2011, p 05.

⁴ محي الدين الأزهري، "بحوث التسويق علم وفن"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 19.

أما إدارة التسويق فهي "تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة البرامج التي تصمم من أجل إتمام عمليات التبادل المطلوبة مع الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. ويعتمد ذلك على توافق ما تقدمه المؤسسة مع حاجات ورغبات السوق المستهدفة، وكذلك على استخدام التسعير الفعال والاتصالات والتوزيع من أجل إعلام السوق وإيجاد الدافع لديه وخدمته"¹.

ومن خلال مجموع التعريفات السابقة، يمكن إجمال أهم الخصائص المميزة للتسويق كعملية ووظيفة وإدارة في المؤسسة فيما يلي:²

- ✓ التسويق يمثل نظاماً متكاملًا تتفاعل من خلاله مجموعة من الأنشطة الفاعلة والمصممة بهدف الوصول إلى أهداف معينة، ولهذا لا بد من توفير الإمكانيات والموارد بما فيها المعرفة والمهارات اللازمة للوصول لذلك.
- ✓ التسويق يمثل عملية موجهة ومصممة مسبقاً، وهو ما يتطلب التخطيط والإعداد المسبق، وأن تكون عملية التسويق خاضعة للمنطق والمنهجية العلمية.
- ✓ التسويق عملية ديناميكية ذات أبعاد تنعكس مضامينها على عمليات التطور الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ المقياس الرئيسي لمساهمة التسويق في عملية التطور الاجتماعي هو مستوى الإشباع الذي يتحقق نتيجة عمليات المطابقة بين الحاجات والرغبات الاستهلاكية، وبين السلع والخدمات المنتجة.
- ✓ يمتد مفهوم الربح بالمفهوم التسويقي إلى أبعد من مجرد الربح المادي، حيث أصبح التسويق أكثر شمولية ويستخدم حتى في المؤسسات الاجتماعية والخدمية غير الربحية.

المطلب الثاني: تطور المفهوم التسويقي

يشير "كوتلر" إلى أن البداية الأولى لنشأة التسويق كان في القرن 17، ففي عام 1650 قامت عائلة "ميسوي" اليابانية بإنشاء أول عمل أو متجر في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، وظهور الإعلانات التي من شأنها جذب المستهلك. ويشير "دروكر" إلى أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن 19، كما أن اصطلاح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة "بنسلافيا" في أوائل القرن 20، وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات"، أما مؤسسات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق بها في أوائل القرن 20، ومنذ سنة 1917 بدأت المؤسسات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط بمجالاته المختلفة، واستمر هذا الاهتمام حتى الآن.³ وقد تماشى ذلك مع التغيرات التي حصلت للمجتمعات، أين تم الانتقال من مفهوم التجارة إلى مفهوم التسويق كما يلي:⁴

¹ محمد عبد الله عبر الرحيم، "التسويق المعاصر"، ب.د.ن، مصر، 2007، ص 20.

² ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، "تسويق المعلومات وخدمات المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2015، ص ص 21، 22.

³ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق". دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 17.

⁴ بيار أميريان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18.

1. **مجتمع القحط والحاجة:** لقد كان التسويق حتى 1914 مقتصرًا على نشاط البائعين، والتوزيع الفيزيائي للسلع، والقليل من الدعاية والإعلان أحيانًا، فكانت تسود فكرة التجارة فقط، ولا وجود لوظيفة التسويق. وذلك لكون الأعمال في تلك الفترة قائمة على تصنيع السلع التي تلبى الحاجات الأساسية، وكانت عملية الإنتاج أصعب بكثير من عملية البيع، كون الحاجات الأساسية لم تكن مشبعة بشكل كافٍ والمنافذ متعددة بشكل كبير، فكان الحاجة هي الإنتاج للبيع، وكان كل ما ينتج يباع.
2. **مجتمع الرخاء:** شهد النصف الأول من القرن 20 تنافسًا متزايدًا بين المنتجين، فتنوعت السلع المتوفرة وأصبحت تلبى أغلب حاجات الزبون، الذي أصبح مهماً لدى المؤسسة، وسعت إلى إقناعه بشراء سلعتها على حساب سلع المنافسين. فأصبحت عملية البيع في هذه المرحلة أصعب من عملية الإنتاج.
3. **التسويق وظيفة تكاملية في المؤسسة:** في إطار توسع الأسواق وانتشار العولمة بصفة كبيرة، أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التحديات، من بينها أن تبيع كي تستطيع مواصلة الإنتاج، فانتقلت الوظائف التجارية من المرتبة الثانوية، والوظائف الملحقة، إلى وظيفة أساسية وجوهرية في نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي. وانتقل إلى عملية التأثير على الوظائف الأخرى في المؤسسة.

بالتالي يظهر أن نشأة التسويق وتطور مفهومه، تزامنت مع التطور التاريخي للاقتصاد والتجارة، ومميزات كل حقبة منها، حيث اختلف مفهومه، ومهامه ومكانته باختلاف المحور الذي تقوم عليه بيئة الأعمال. لكن تجدر الإشارة إلى أن تطور المفهوم التسويقي لا تعني إلغاء المفهوم السابق، وإنما في حقيقة الأمر يعبر عن الفلسفة التي تعتمدها المؤسسة في ممارسة نشاطاتها التسويقية، وبالتالي يلاحظ أن تبني واعتماد ممارسات التسويق يختلف من مؤسسة لأخرى، حسب خصوصية كل منها، وطبيعة نشاطها وأسواقها ومنافسيها، وكذا مستوى التقدم والفلسفة التي يخضع لها اقتصاد كل دولة، فالمؤسسات الأمريكية مثلاً في مستوى متقدم جداً من الفلسفة التسويقية والتي تقوم على أطر أكثر تعقيداً وشمولية واستراتيجية، بينما قد يقتصر التسويق في الدول النامية على اتجاه أكثر بساطة. ويمكن توضيح تطور المفهوم التسويقي في المؤسسة فيما يلي:

1. **المفهوم الإنتاجي:** تاريخياً ارتبط المفهوم الإنتاجي للتسويق، بالمرحلة التي كان فيها العرض يفوق الطلب، وكان كل ما ينتج يباع، وقد امتدت من انبثاق الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا والعالم إلى غاية أواسط القرن 18 أين حدث الكساد الكبير سنة 1929، وقد تميزت هذه المرحلة ب:¹
 - ✓ التركيز على الإنتاج والإنتاجية، والاعتماد على اقتصاديات الحجم لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح.
 - ✓ التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب المزايا والمنافع التي تقدمها.
 - ✓ إنتاج ما يمكن إنتاجه فقط، أي تحقيق أهداف المؤسسة على حساب أهداف المستهلك.
 - ✓ الطلب أكبر من العرض ما أدى إلى سيادة سوق البائعين، بالتالي قسم من طلبات المستهلكين غير مشبعة.

¹ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2009، ص ص 37، 38.

ولا تزال الفلسفة التسويقية القائمة على المفهوم الإنتاجي، سارية المفعول وقابلة للتطبيق في العديد من المؤسسات، خصوصا في الدول النامية، وفي أسواق ومنتجات محددة كالسلع الواسعة الاستهلاك، ففي ظل هذه الفلسفة يفضل المستهلك الحصول على المنتجات التي تكون متوفرة بشكل واسع وبتكلفة منخفضة بالنسبة لهم، ويركز مديرو المؤسسات على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتكاليف منخفضة ونطاق توزيع شامل على نطاق واسع.¹ وتزداد أهمية هذا التوجه في الحالات التالية:²

✓ زيادة الطلب على السلعة عن المعروض منها، كما هو الحال في معظم دول العالم الثالث، حيث ينحصر اهتمام المستهلك في الحصول على السلعة أكثر من الاهتمام بقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب.

✓ عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة، ويكون اهتمام الإدارة العليا منصبا على العمل على تخفيض التكلفة من خلال زيادة الإنتاج والإنتاجية.

✓ غياب المنافسة كلية أو وجودها بشكل محدود للغاية.

ثم تطورت هذه الفلسفة من الارتباط بالإنتاج إلى الارتباط بالمنتج، وأصبح هذا المفهوم قائما على أن المستهلك يستجيب بطريقة إيجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر الجيد المعقول وجيدة الصنع، أي أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه، والمؤسسة تحتاج إلى مجهود تسويقي محدود جدا لتحقيق حجم مريح من المبيعات، وتعد مرحلة الارتباط بالمنتج امتدادا لمرحلة الارتباط بالإنتاج أين تؤخذ مصلحة المؤسسة أولا قبل مصالح بقية الأطراف. وتميزت هذه المرحلة باهتمام المستهلك بالمنتجات وكيفية تسعيرها، وبمواصفات السلع كمجموعة متكاملة، كما أصبح يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بين السعر والجودة.³

2. **المفهوم البيعي:** ظهر هذا المفهوم نتيجة للتطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع، والذي أدى إلى اختفاء مفهوم سوق البائعين، مقابل زيادة الطلب على منتجات متنوعة قدمت من قبل عارضين متنوعين نتيجة لبدء ارتفاع حدة المنافسة، وتنوع منتجات المؤسسة، ما دفع بها إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالجهد البيعية للتعريف بالكم الكبير من السلع. وكانت مهمة التسويق هي تفعيل الوظيفة البيعية بالدرجة الأولى، والتي تهدف إلى إيجاد وتنظيم منافذ للمنتجات المتوفرة لدى المؤسسة، أي ما تم إنتاجه، وتكون القرارات المؤثرة على سياسة المنتج من مسؤولية وظيفة الإنتاج، بينما يكون التسويق مسؤولا عن تسويق المنتجات وبيعها، فأنشأت "إدارة المبيعات" التي كانت مهمتها إنشاء شبكة مبيعات وتنظيم التوزيع المادي والإعلان والترويج، وبعض أبحاث السوق.⁴ ومن العوامل التي ساعدت على ظهور هذا التطور في التسويق ما يلي:⁵

¹ Philip Kotler, Kevin Keller, 14th ed, op cit, p 18.

² مولود حواس، رايح أوكيل، "التسويق وتحديات تسيير قنوات التوزيع"، دار الخلدونية، الجزائر، 2018، ص ص 34، 35.

³ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « Marketing stratégique et opérationnel », DUNOD, Paris, 7th éd, 2008, p 18.

⁵ Idem, p 18.

- ✓ المؤسسة لديها القدرة على الإنتاج الضخم لكن ليس لديها القدرة على التوزيع الشامل، بسبب التوسع الكبير للأسواق، مما يجعل المكاسب المحققة من الإنتاج الكبير تستهلك من قبل توزيع غير فعال ومكلف.
- ✓ ساهم ظهور أشكال جديدة للتوزيع، خصوصا التوزيع الحر أو الذاتي، في تعديل هيكل شبكات التوزيع التقليدية التي لا تناسب متطلبات التوزيع الشامل التي كانت سائدة سابقا.
- ✓ أدى التوسع الجغرافي للأسواق والمسافة المادية والنفسية بين المنتجين والمستهلكين إلى زيادة استخدام وسائل الاتصال، مثل قوة المبيعات وخاصة الإعلانات.
- ✓ التطوير العام لسياسة العلامة التجارية التي يتطلبها البيع الشخصي، والتي تستخدمها المؤسسة كوسيلة للتحكم في الطلب الخاص بها.

وتستخدم هذه الفلسفة عندما يكون العرض على سلعة ما أكبر من الطلب، ويكون المستهلك مهتما بجودة المنتج ويبحث عن البدائل التي تسمح باختيار الأمثل بينها، وتقوم الفلسفة البيعية للتسويق على أن المستهلكين لن يشتروا القدر الكافي من السلع والخدمات ما لم يتم الاتصال بهم، وأن المستهلك بطبعه لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالسلعة، وأنه قد يعيد شراء نفس السلعة مرة أخرى حتى لو مر بتجربة سيئة معها، ويكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو إقناع المستهلك بالقيام بعملية الشراء وتحقيق مبيعات للمؤسسة، وليس الاحتفاظ بولائه لإعادة الشراء. وتعتمد المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة بصفة أساسية على الترويج، من أجل فرض منتجاتها في السوق من خلال الإعلان المكثف وأساليب الضغط من أجل البيع.¹

3. المفهوم التسويقي: بدأ ظهور هذا التوجه مع بداية 1950 حيث أدركت المؤسسات أن هناك ضرورة لإعادة تنظيم فاعلية الإنتاج، وأن الترويج الواسع لم يعد قادرا على جعل المستهلكين أكثر رغبة في شراء المنتجات، فأصبح من الضروري كخطوة أولى التعرف على ما يحتاجه وما يرغب به المستهلك، قبل البدء في العملية الإنتاجية، وممارسة الضغط الترويجي.² وبالتالي بدأ الاهتمام والتركيز على الزبون، وكانت المهمة الأساسية هي العثور على المنتجات المناسبة للزبائن، وليس العثور على الزبائن المناسبين للمنتجات كما كان سائدا من قبل، وذلك انطلاقا من الفلسفة التي يقوم عليها هذا التوجه في أن مفتاح تحقيق أهداف المؤسسة هو أن تكون أكثر فعالية من المنافسين في إنشاء وتقديم وتوصيل قيمة فائقة للزبائن في الأسواق المستهدفة. وبالتالي ظهر الفرق بين البيع والتسويق كون الأول يركز على احتياجات البائع، في حين أن التسويق يركز على احتياجات المشتري، ويقوم البيع على فكرة حاجة المؤسسة لتحويل منتجها إلى نقد، بينما يقوم التسويق على فكرة تلبية احتياجات الزبون عن طريق تقديم المنتج مرفقا بمجموعة متكاملة من الأشياء المرتبطة بإنشائه، وتسليمه واستهلاكه في النهاية.³ فظهر من ذلك ضرورة تحقيق رضا الزبون، وكذا دور التسويق في

¹ مولود حواس، رابع أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

² ثامر البكري، أحمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، دار البازوري للنشر، الأردن، 2013، ص 20.

³ Philip Kotler, Kevin Keller, 14th ed, op cit, p 18.

الربط بين البيئة الخارجية والمؤسسة، وضرورة بدء المؤسسة لعملها من الخارج إلى الداخل، عكس المفاهيم السابقة التي تنطلق من الداخل نحو الخارج. ولتحقيق ذلك، كان لا بد من التنسيق بين جميع إدارات المؤسسة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، حيث أن إدارة التسويق لوحدها لن تتمكن من الوصول إلى تحقيق رضا الزبائن، فإدارة التسويق تدرس حاجة سوق محدد لتنقل الفكرة إلى إدارة الإنتاج لتجسيدها في شكل سلعة مادية أو خدمة، والتي تستلزم موارد بشرية وإمكانيات مالية وقرارات وسياسات من الإدارة العليا لتطبيقها، ثم تعود مجددا لإدارة التسويق مهمة بيعها ومتابعة الزبائن. وانطلاقا من ذلك برزت وظائف تسويقية جديدة تتبع سياسات عناصر المزيج التسويقي المختلفة، المنتج، الترويج، التسعير، والتوزيع.¹

4. مفهوم التسويق الاجتماعي: هناك من الباحثين من يعتبر التسويق الاجتماعي مرحلة جديدة في تطور المفهوم التسويقي، وهناك من يعتبرها جزءا من المفهوم التسويقي الحديث فقط مع أخذ عوامل جديدة بعين الاعتبار. فالتسويق الاجتماعي هو محاولة جادة لتطبيق المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق على قضايا اجتماعية واقتصادية وسياسية محددة، حيث تكون المهمة الأساسية للمؤسسة هي دراسة حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة والسعي لإشباعها بطريقة فعالة أكبر من المنافسين، ولكن بطريقة تحفظ وجود الزبون والمجتمع وتحسن مستوى الحياة². فيتجاوز مفهوم التسويق الاجتماعي عملاء المؤسسة إلى المجتمع ككل، ويهدف إلى خلق مبادرات تسويقية تقوم على ممارسات تجارية سليمة أخلاقيا، ولا يركز هذا المفهوم على العائد المحقق للمؤسسة من الأنشطة التسويقية التي تمت فقط، وإنما يهتم بآثارها على المجتمع ككل، فإدارة التسويق ملزمة بتقديم إجابات للإدارة العليا حول المبلغ الذي أنفق على أنشطة التسويق والنتائج المحققة منه على مستوى الأعمال التجارية، إضافة إلى تحمل بعض المسؤولية تجاه المجتمع من حيث السياق القانوني والأخلاقي والاجتماعي.³ بالتالي فإن المؤسسة تعمل وفقا لمبدأ "لا نبني النجاح على كارثة مجتمعية"، فيجب على المؤسسة أن تلعب دورها كمواطن صالح من خلال المشاركة في تحسين المجتمع ككل وليس فقط بعض الأفراد المرتبطين بها سواء من العملاء أو العمال أو المساهمين...، فظهرت العديد من الحركات التسويقية الجديدة التي تقوم على مفهومين: يجب على المؤسسات الانتباه ليس لاحتياجات الزبائن ورغباتهم فقط ولكن لمصالحهم، إضافة إلى إعطاء المصلحة الجماعية الأولوية على المصلحة الفردية لهؤلاء الزبائن.⁴ وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات الأكاديمية والتطورات الإدارية لهذا الاتجاه متعددة ولا تزال غير متجانسة، حيث يتخذ التسويق الاجتماعي العديد من الدلالات اعتمادا على السبب الذي يدافع عنه كأولوية: الأخلاق، والبيئة، والتنمية المستدامة، والتجارة العادلة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات ...

ويمكن إجمال الفلسفات السابقة لكل مفهوم تسويقي في الجدول التالي:

¹ زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

² مصطفى يوسف كافي، "فلسفة التسويق الأخضر"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 265.

³ هالة محمد لبيب عنه وآخرون، "التسويق-المبادئ والتطورات الحديثة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص ص 25، 26.

⁴ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cit, p 30.

الجدول رقم 07: تطور فلسفة المفهوم التسويقي

تطور المفهوم التسويقي	الفلسفة المتبعة من قبل المؤسسة
المفهوم الإنتاجي	المستهلكين يفضلون المنتجات التي تكون متاحة، ويقتونها بسهولة.
مفهوم المنتج	المستهلكين سوف يفضلون المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة والأداء والسمات الابتكارية، ولذلك يجب أن توجه المؤسسة طاقتها للقيام بتحسينات مستمرة في المنتج.
المفهوم البيعي	المستهلكين لن يشتروا منتجات المؤسسة بدرجة كافية إلا إذا بذلت المؤسسة جهدا في الترويج والبيع بقدر كبير
المفهوم التسويقي	تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على معرفة احتياجات الأسواق المستهدفة ورغباتها، وتحقيق الرضا المرغوب فيه بصورة أفضل من المنافسين.
المفهوم الاجتماعي	المؤسسة يجب أن تحدد احتياجات الأسواق المستهدفة، ورغباتها واهتماماتها، ويجب أن تقدم بعد ذلك قيمة ممتازة للزبائن بطريقة تحافظ على سلامتهم، وعلى سلامة المجتمع وتحسينه.

المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على ما سبق

المطلب الثالث: أهمية التسويق

إن التطور الذي حصل في مهام ومكانة التسويق نبع من خلال تزايد الدور الذي يلعبه بالنسبة لعدة أطراف، فلا تنحصر أهميته على مستوى المؤسسة فقط، إنما يتجاوز ذلك إلى المجتمع والاقتصاد ككل. فمع شراسة المنافسة وتعقد الأعمال، لا يمكن للمؤسسة أن تستطيع 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، والمجتمع الذي تتواجد فيه، فسابقا كانت المؤسسة قريبة من السوق الذي تخدمه وبالتالي لم تكن هناك حاجة للاتصال به، ولكن مع التطور الاقتصادي، توسعت الأسواق وتنوعت حاجات المستهلكين مما دفع إلى أن يصبح الاتصال بالأسواق أمرا ضروريا جدا، وهذا لن يتأتى بسهولة، إن لم تكن هناك معلومات كافية لتصميم المنتج وتحسين جودته، وذلك في إطار تلبية رغبات المستهلكين وتوفير ما يحتاجونه بالمواصفات المطلوبة، وهذه المهام كلها تتبع إدارة التسويق، فهي الرابط الذي يربط المؤسسة وإدارتها بالمجتمع الذي تتواجد فيه وبالأسواق التي تخدمها ويسمح لها بالاستمرارية والنجاح. وفي نفس الوقت فإن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب مشرفين ومنفذين له، مما يساهم في توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بذلك، وهذا يعني امتصاص جزء من اليد العاملة البطالة، وبالتالي المساهمة في تحريك الطلب الكلي بالمجتمع.¹ وبصفة عامة يمكن إجمال أهمية التسويق فيما يلي:

1. أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية التسويق في المؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها في:²
 - ✓ إيجاد الفرص التسويقية الممكن استغلالها، فمن خلال بحوث التسويق قد تكشف بعض الحاجات والرغبات غير المشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة، مما يسمح للمؤسسة باستخدامها في تخطيط التسويق.

¹ فريد كورتال، "دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره-دراسة ميدانية مقارنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص ص 04، 05.

² مولود حواس، رابع أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-29.

- ✓ تقديم وإيصال المنتجات إلى المستهلكين، فالتسويق يوفر الجهد والوقت اللازمين للحصول على السلع والخدمات، كما تسعى المؤسسة من خلال التسويق إلى تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.
- ✓ يعتبر التسويق مصدراً للمعلومات بالنسبة للمؤسسة حيث يعد حلقة وصل بينها وبين المجتمع، كما تساعد أنشطة وفعاليات التسويق في تقدير حجم الإنتاج المباع، وتخطيط الإنتاج المحتمل.
- ✓ يساعد التسويق على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها كالبقاء والاستمرار، خدمات أفضل، تحقيق أقصى ربح ممكن، توسيع الحصة السوقية... الخ.
- ✓ يساعد التسويق في خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة، وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة من حيث الشكل والجودة والاستخدامات، وحتى أساليب التغليف
- ✓ يساهم التسويق في مواجهة المنافسة أو التخفيف منها من خلال تحقيق بعض المزايا التنافسية للمؤسسة التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويضمن لها البقاء والاستمرار.

2. أهمية التسويق بالنسبة للاقتصاد الوطني: على خلاف ما هو سائد، فإن أهمية التسويق لا تقتصر فقط

- على المؤسسة أو المستهلك، وإنما تنعكس نتائجه على الاقتصاد ككل، وذلك يظهر من خلال:¹
- ✓ يُمكن من توسيع الأسواق وتشجيع الإنتاج وتحقيق اقتصاديات التوزيع من خلال تحسين النقل والتخزين.
- ✓ يُمكن من خلال بحوث التسويق من تجنب الممارسات التنافسية الحادة وتقليل المخاطر في الأسواق.
- ✓ إمكانية اختبار المنتجات من خلال تحديد مدى قبولها والاستفادة من الموارد المتاحة.
- ✓ إثارة الطلب وتغيير أنماط الاستهلاك من خلال الإعلان، ومن ثم فتح الأسواق للمنتجات الجديدة.
- ✓ تزايد القدرة على ابتكار علامات تجارية محلية قادرة على منافسة العلامات الأجنبية، ما يجد من الاستيراد.
- ✓ زيادة قدرة العلامات المحلية على المنافسة الدولية خاصة في الأسواق التي تحقق فيها ميزة تنافسية، مما يزيد من القدرات التصديرية للمؤسسات المحلية، مما يساهم في ضبط العجز في الميزان التجاري للدولة.
- ✓ غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، من خلال الأسلوب المباشر كالاستثمار الأجنبي المباشر أو عن طريق الأسلوب غير المباشر كالتصدير أو رخص البيع والإنتاج مثلاً.

3. أهمية التسويق للمجتمع والمستهلك: يعد المجتمع، بكافة أطيافه من المستهلكين، أحد أطراف المعادلة

- التسويقية، ويكون محور النشاط التسويقي للمؤسسة، ويحقق التسويق للمجتمع بشكل عام ما يلي:²
- ✓ خلق قيمة مضافة للسلع أو الخدمات عن طريق القيام بأنشطة التسويق (نقلها أو تغيير زمان أو مكان استهلاكها). إضافة إلى توفير السلع بكميات تلبي حاجات المستهلكين.

¹ هالة محمد لبيب عنه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² أنظر:

- أنيس أحمد عبد الله، "إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 23، 24.
- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-53.

- ✓ تحقيق عملية التبادل بين البائع والمشتري من خلال جهود الترويج، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب للسلع من خلال التخزين والتوزيع.
- ✓ يوفر النشاط التسويقي فرص عمل لعدد كبير من أفراد المجتمع، في شكل رجال بيع، تجار، وكلاء، وعاملين في مؤسسات الإعلان وبحوث التسويق.
- ✓ تغيير سلوك المستهلكين تجاه السلع التي تضر بصحتهم أو على البيئة، من خلال حثهم على عدم شراء بعض المنتجات الضارة، وترشيد استخدام الموارد كالطاقة والمياه، وذلك من خلال الإعلانات.
- ✓ يساهم التسويق من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمحافظة على البيئة من التلوث وشح الموارد، من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة في إطار التسويق الأخضر.
- ✓ التسويق ينمي المعرفة لدى المستهلك، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للمستهلك، ورفع المستوى المعيشي للأفراد، إضافة إلى الارتقاء بجودة الحياة من خلال تغلغل التسويق في كل مظاهر الحياة في العصر الحالي، فالتسويق يجذب المستهلك للمنتج، كما يثقفه حوله من جهة أخرى.
- ✓ تعزز أنشطة التسويق الربط بين أهداف المؤسسات وأهداف خطط التنمية التي تتبناها الدول، وذلك من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية، وتقديمها في المكان والزمان والسعر المناسب.
- ✓ النشاط التسويقي هو حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع، والذي تمكن هذا الأخير من توصيل رغباته وحاجاته للمؤسسة لتحسيدها في المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.

المطلب الرابع: أهداف التسويق

- تعدد الأهداف التي يسعى التسويق إلى تحقيقها، وذلك وفقاً للإطار العام للأهداف التي سطرها المؤسسة، ونوع وطبيعة نشاطها، والمجتمع الذي تنشط فيه، من بينها:¹
- ✓ التنبؤ برغبات وحاجات المستهلكين، وتقديم منتج كسلعة أو خدمة أو فكرة جديدة يتناسب مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن.
- ✓ تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية و/أو القديمة، وتحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن.
- ✓ الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية، والوصول إلى مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن المنافسين.
- ✓ زيادة حجم وقيمة المبيعات والنصيب السوقي لكل منتج في السوق أو أسواق محددة مستهدفة، مما يسمح بزيادة حصة المؤسسة من السوق أو من مبيعات الصناعة.
- ✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان الجمهور كالزبائن الحاليين والمستقبليين، ووسائل الإعلام، والبنوك والشركات التأمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة.

¹ أنظر:

- عبد السلام أبو قحف، "التسويق-وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص ص 21، 22.
- محمد الباشا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 15.

وبما أن أهداف التسويق تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، فيمكن تضمينها في الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة، والمتمثلة في:¹

1. **هدف الربح:** طالما أن أحد الأهداف الأساسية لقيام المؤسسة هو تحقيق الربح، فإن هذا الأخير يبقى مرتبطاً بحجم المبيعات وكمية الطلب في السوق، وهو ما يشكل المهمة الرئيسية للتسويق بشكل عام في المؤسسة، أي تحقيق أرباح عادلة عن طريقة تلبية حاجات الزبائن.
2. **هدف النمو:** غالباً ما تصاغ كل استراتيجيات وخطط التسويق في إطار التوجه العام للمؤسسة، وباعتبار المؤسسة تسعى خلال فترة نشاطها إلى التوسع والنمو فيترجم ذلك من قبل التسويق كزيادة المبيعات، وزيادة توسع حصة السوق، من خلال العمل على زيادة الطلب على بعض المنتجات.
3. **هدف البقاء والاستمرار:** ففي ظل المنافسة القوية، تسعى العديد من المؤسسات إلى الاستمرار في نشاطها وتقديم منتجاتها وخدماتها، وتمثل مهمة التسويق في ذلك من خلال البحث المستمر عن فرص تسويقية جديدة، وتطوير نظام معلومات تسويقي يؤدي بدوره إلى المساعدة في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الخامس: وظائف إدارة التسويق

إن النشاطات التي يقوم عليها التسويق كعملية في المؤسسة يستلزم أن تقوم إدارة التسويق بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي:²

- ✓ وضع وتطوير الاستراتيجيات والخطط والموازنات التسويقية، والخاصة بتحديد ما ترغب أن تصل إليه المؤسسة بمنتجاتها، ويتم الاختيار بين تطوير منتجات حالية، أو طرح منتجات جديدة، أو التركيز على علامة محددة وغيرها، وذلك كنقطة إنطلاق لسياسات التسعير، الترويج، والتوزيع.
- ✓ أصبحت نشاطات التسويق تسبق العملية الإنتاجية، وتستمر إلى ما بعد تقديم المنتج للأسواق، فعلى إدارة التسويق المتابعة المستمرة لهذه النشاطات من أجل تعزيزها أو تصحيحها عند الضرورة.
- ✓ التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة عن طريق بحوث التسويق ودراسات الجدوى التسويقية، وتبليغ كافة الإدارات الأخرى بها، حيث أصبح الزبون محور العملية الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، مما يلزم بتوجيه كافة جهودها نحو إرضائه.
- ✓ خلق القيمة من خلال المنتج الذي يعد أساس العملية التسويقية من حيث خصائصه، وشكله، وطريقة التغليف إلى غير ذلك، كما يمكن للمؤسسة أن تضيف بعض الخدمات الملحقة كالتوصيل والصيانة، مما يقدم قيمة إضافية للزبائن ترافق ما كان متوقعا من المنتج في حد ذاته.

¹ مجدي محمد عبد الله، "التسويق الإلكتروني الفعال"، ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014، ص ص 73، 76.

² أنظر:

- مجدي محمد عبد الله، نفس المرجع السابق، ص ص 30، 31.

- Philip Kotler & Kevin Keller, édition française par: Delphine Manceau, « Marketing Management », Pearson édition, France, 15^{ème} éd, 2015, pp 34-36.

- ✓ توفير المنتجات للزبائن وجعلها سهلة الوصول من خلال اختيار نقاط بيع وسياسة توزيع تلائم طبيعة المنتج وطبيعة الزبون في نفس الوقت. كما تقوم إدارة التسويق بالاهتمام بموزعيها وبانشغالهم واقتراحاتهم خصوصا إذا كانوا يلعبون دور الوسيط بين المؤسسة وزبائنهم.
- ✓ تعمل إدارة التسويق على اكتساب الزبائن، ثم الاهتمام بهم من أجل تحقيق الرضا الذي يؤدي إلى الولاء للمؤسسة مستقبلا، لأن تكلفة جذب زبائن جدد أكثر من تكلفة الاحتفاظ بالخالين منهم، من خلال تلبية رغباتهم الحالية والمتوقعة، وتقديم قيمة يراها الزبائن ضرورية في المنتجات المقدمة.
- ✓ تحقيق اتصال متواصل مع كافة زبائن المؤسسة، من خلال وضع مخطط للاتصالات يشتمل على الإعلانات، قوة البيع، الرعاية وغيرها لتعريف بالمؤسسة والمنتج لدى الزبائن الحاليين والمحتملين، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الوسائل الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي والانترنت، دون إهمال الاتصال المباشر عن طريق رجال البيع. مع ضرورة ربط الاتصالات مع باقي الإدارات داخل المؤسسة.
- ✓ أصبح من الوظائف الحديثة لإدارة التسويق هو الاهتمام بالجانب الاجتماعي للزبائن والمجتمع بصفة عامة، من خلال ظهور مفهوم التسويق المسؤول، وذلك بتضمين كل نشاطات التسويق المفهوم الأخلاقي والبيئي، مع ضمان التأثير الإيجابي لهذه النشاطات على المجتمع على المدى الطويل.

المطلب السادس: المزيج التسويقي للمؤسسة

يعتمد التسويق في المؤسسة على مجموعة من المكونات أو العناصر التي تترابط وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والفعالية المطلوبة، تعرف باسم "المزيج التسويقي".

الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي: ظهر مفهوم المزيج التسويقي لأول مرة سنة 1948 من قبل "جيمس كوليتون" من خلال وضع مجموعة من العناصر التي تؤثر في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات التسويقية للمؤسسات، وفي سنة 1953 تم الاعتماد الرسمي لمصطلح "المزيج التسويقي" من قبل "نيل بوردن"، نقيب الموسيقين الأمريكيين، وأشار إلى العديد من العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم كالمنتج، السعر، العلامة التجارية، قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الترويج، التعبئة والتغليف، العرض، المناولة المادية، البحث والتحليل. إلا أن كثرة هذه العناصر أدت إلى صعوبة تحليلها من قبل الباحثين، ما دفع بـ"جيروم ماكارثي" عام 1960 بجمعها واختصارها في 04 عناصر فقط أطلق عليها اسم 4PS وهي المنتج Product، السعر Price، الترويج Promotion والتوزيع Place.¹ وهو ما ساد منذ ذلك الوقت إلى هذا اليوم، مع بعض التعديلات البسيطة التي أضافت بعض العناصر حسب خصوصية مجال التسويق كتسويق الخدمات، والتسويق السياحي، والتسويق الدولي.

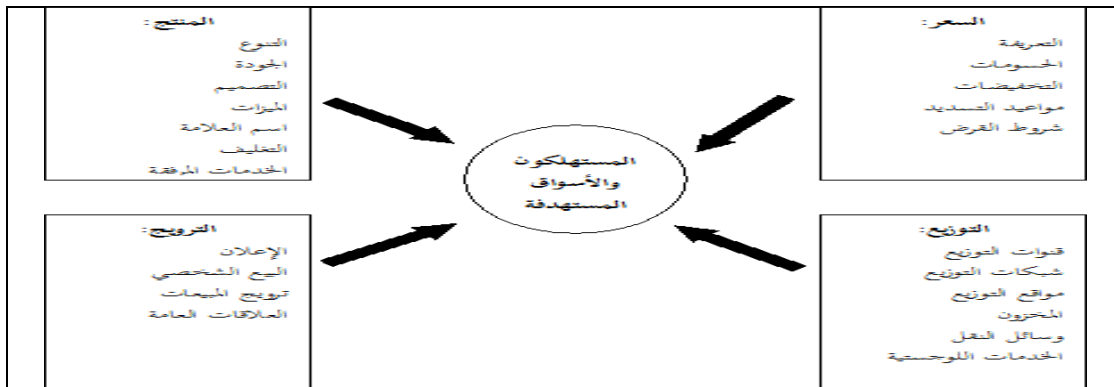
¹ موقف عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، "التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة-توجه حديث متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 75.

وقد عُرِّفَ المزيج التسويقي بأنه "مجموعة الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها التسويقية"¹. فيظهر أن المزيج التسويقي هي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التعريف بمنتجاتها وتسويقه، وتسمح لها بتحقيق الأهداف التي سطرتها إدارة التسويق. كما عُرِّفَ المزيج التسويقي بأنه "مجموعة من العناصر والمتغيرات المتكاملة والمترابطة مع بعضها البعض لتحقيق الوظيفة التسويقية في احتواء حاجات ورغبات المستهلك"². بالتالي فههدف المزيج التسويقي لا يختلف عن هدف التسويق وهو تلبية حاجات المستهلك، إلا أن عناصر المزيج التسويقي هي مجموعة الأدوات التي تنفذ بها الاستراتيجية التسويقية في الواقع.

ويشير "كوتلر" إلى أن المزيج التسويقي هو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث، وهو "مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها التي تمزجها المؤسسة لتنتج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف، ويتكون المزيج من كل شيء يمكن أن تعمله المؤسسة للتأثير على طلب منتجها، من جمع الإمكانيات في أربع مجموعات هي المنتج، السعر، المكان، الترويج"³. وفقا لهذا التعريف يظهر أن المزيج التسويقي هي الأدوات التي تستخدمها المؤسسة بغرض تحفيز المستهلكين المستهدفين على قبول وشراء المنتج، من خلال توجيه كافة إمكانيات المؤسسة المتعلقة بخلق المنتج وتسعيه والترويج له وإيصاله إلى طالبه، في سبيل تحقيق ذلك، وتجدر الإشارة إلى أن كوتلر وضع من خلال هذا التعريف أن هذه الأدوات تكتيكية بمعنى أنها تستعمل على المستوى الجزئي لمنتج معين أو سوق محددة ولفترة قصيرة أو متوسطة الأجل، ما يلزم ضرورة تحديثها باستمرار.

اصطلاحا يمكن اعتماد التعريف التالي للمزيج التسويقي على أنه "مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها والمكملة لبعضها البعض بغية الحصول على خليط يكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، من خلال تفاعل أربعة عناصر أساسية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) مع بعضها ومزجها لتشكيل خطط وسياسات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق ربح عادل للمؤسسة"⁴. وتظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 07: عناصر المزيج التسويقي



المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 143.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 300.

² موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 143.

⁴ بشير بودية، طارق قندوز، "أصول ومضامين تسويق الخدمات" دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 60.

الفرع الثاني: شروط المزيج التسويقي: تتميز عناصر المزيج التسويقي بتأثيرها المباشر والمتكامل على الأسواق المستهدفة سواء كانت منطقة جغرافية، أو شريحة عمرية، أو مستوى اجتماعي معين، مما يلزم المؤسسة من أجل ضمان نجاح مزيجها التسويقي أن يمتاز بالتناسق بين سياسات هذا المزيج، وذلك من خلال:¹

1. **التناسق والانسجام العام:** ويقصد به أن تكون سياسات عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات متكيفة ومتناسقة مع السياق العام لنشاطات المؤسسة، وأهدافها وكذا مع المجتمع، والتي تظهر في:

✓ **تناسق خطط المزيج التسويقي مع السوق،** فيجب أن يكون وضع المنتج، الذي يعد أساس باقي عناصر المزيج، في انسجام تام مع اتجاهات السوق الفعلية، وما هو منتشر ومطلوب من قبل الزبائن، فإذا كان المنتج لا يفي بتوقعات المستهلكين المحتملين، فإن أفضل مزيج تسويقي لن يفرضه في السوق.

✓ **انسجام خطط المزيج التسويقي فيما بينهما،** فكل سياسة من سياسات المزيج التسويقي يجب أن تكون منسجمة مع البقية، حيث أن المنتج ذو جودة عالية لا يجب أن يرافقه سعر منخفض مثلا، والمنتجات ذات الأسعار خارج الصنف لا يمكن أن توجد في كل محلات التوزيع. بالتالي لا بد من التوازن في خطط المزيج.

✓ **تناسق سياسات المزيج التسويقي مع إمكانيات وثقافة المؤسسة،** لا ينبغي لخطط المزيج التسويقي أن تكون منفصلة وبعيدة عن إمكانيات المؤسسة وممارساتها وثقافتها. فمثلا إطلاق منتج بهدف توزيعه عبر رجال البيع، مع جهل هؤلاء لعادات الشراء والدوافع، يكون معرضا للفشل.

✓ **توافق سياسات المزيج التسويقي مع الوقت،** يعد الوقت مفتاحا أساسيا لنجاح أو فشل أي خطة، فلا بد من تنفيذ خطط المزيج التسويقي من خلال توقيت دقيق وصارم، فمثلا عمليات الترويج المتأخرة مقارنة بالتاريخ المخطط لأول عملية بيع لمنتج ما، يمكن أن تؤدي إلى الفشل، أو البدء المتأخر في التعريف بالمنتج.

2. **الانسجام داخل سياسة كل عنصر للمزيج التسويقي:** فكل عنصر من المزيج التسويقي يضم مجموعة من المتغيرات المتداخلة، والتي تستوجب أن يكون هناك تناسق وانسجام بينها لضمان فعاليتها، فالمنتج ينبغي أن تكون خصائصه متناغمة مع تصميمه ونوع التغليف المستخدم له، وكذا العلامة التجارية، فالماركات العالمية مثلا في مجال الحلويات تستدعي تغليفا ذو نوعية رفيعة لحماية الخصائص المميزة للمنتج كالنكهة والذوق. وهو ما يرافقه عنصر السعر، حيث توضع طريقة التسعير الملائمة لذلك. كما يجب القيام باختيار متوازن لشبكات وقنوات التوزيع وفقا لمتطلبات وإمكانيات المؤسسة، وطبيعة السوق، دون إهمال وضع تشكيلة متنوعة من وسائل الترويج التي توصل المنتج إلى أذهان المستهلكين وتحثهم على الشراء أو إعادة الشراء.

الفرع الثالث: مكونات (عناصر) المزيج التسويقي: كما تم الإشارة إليه سابقا فقد تم الاتفاق اصطلاحا بين الباحثين والمتخصصين على 04 مكونات أساسية للمزيج التسويقي، قد يضاف عليها مكونات أخرى حسب الحالة الخاصة لقطاع نشاط المؤسسة، وطبيعة منتجها، لكن عموما تظهر هذه العناصر في ما يلي:

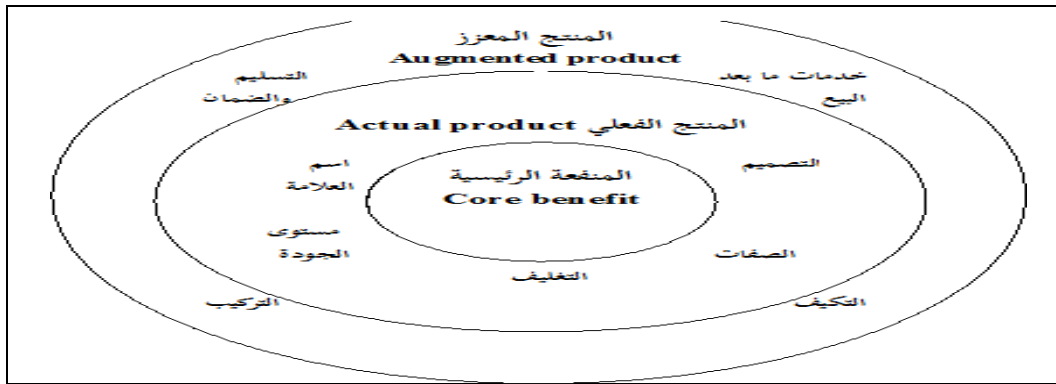
¹ Claude Demeure, « Marketing », DUNOD, Paris, 6^{ème} éd, 2008, pp 12, 13.

أولاً- عنصر المنتج: يمثل المنتج الجزء الحقيقي الذي يتم من خلاله تلبية حاجة الزبون، سواء كان في شكل مادي متمثلاً في السلع، أو في شكل غير مادي متمثلاً في الخدمات أو الأفكار.

1. تعريف المنتج: يعد المنتج أساس نشاط المؤسسة، حيث ينتظر منها تقديم هذه الأشكال المادية أو غير المادية التي تقابل الرغبات والحاجات المُعبّر عنها من قبل المستهلكين، فهو يشير بصفة بسيطة إلى "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"، ولكن الأساس في المنتج ليس خصائصه الفيزيائية فقط، فبالنسبة للمستهلك ف**المنتج** هو "مجموعة المنافع التي يراها المستهلك فيبدل جهده ويصرف ماله من أجل اقتنائها لإشباع حاجته"¹، ويقصد كذلك ب**المنتج** "سلعة أو خدمة تعرض في السوق بأسلوب يثير انتباه الزبون الذي يقوم باقتناءها أو استهلاكها لإشباع حاجة"². أي أن أي شيء يشبع حاجات المستهلك ويتم تبادله لتحقيق ذلك، يدخل ضمن المنتجات. ويمكن أن يكون المنتج في شكل: **سلعة**، وهي أي كيان مادي ملموس، أو **خدمة** وهي أية نتائج غير ملموسة لمحصلة جهود إنسانية وآلية، أو **فكرة** وهي مجموعة المفاهيم أو الفلسفة أو الصورة الذهنية التي يمتلكها فرد ما، والتي من الممكن أن يقدمها لفرد أو لأفراد آخرين نظير الحصول على مقابل.³

وبالتالي يتجاوز **المنتج** في خصائصه الملمس المادي فقط وإنما يعبر عن "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسعر والسمعة والمكانة لكل من المؤسسة المنتجة والبائع، وكذلك خدمات ما بعد البيع والتي يتم تقديمها للمشتري المتوقع كعرض يستخدم في إشباع حاجاته"⁴. فلا يقتصر اختيار المنتج من قبل المستهلك على الخصائص الفيزيائية فقط، وإنما يتجاوز ذلك إلى أكثر من إشباع الحاجة في حد ذاتها، فالسفر في الطائرة يشبع حاجة النقل، لكن اختيار درجة رجال الأعمال يكون بدافع أكبر ومقابل أكبر يكون المستهلك موافقا وراضيا عليها، ومنه تظهر أبعاد المنتج في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: أبعاد (مستويات) المنتج



المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 458.

¹ François Colbert & autres, « **Gestion du marketing** », Gaetan morin éditeur, Canada, 3^{ème} éd, 2002, p 168.

² كاترين فيو، ترجمة: وردية واشد، "التسويق"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 140.

³ ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118.

⁴ W.Staton, « **Fundamentals of Marketing** », Mc Graw Hill, New Jersey, USA, 12th ed, 1991, p 113.

ومن خلال الشكل يظهر أن المنتج لا يمثل فقط الخصائص الفيزيائية الملموسة، وإنما يضم مجموعة من الميزات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقاسم المنتج، حيث تؤثر على قرار الشراء لدى المستهلك، وتضم:

✓ **المنفعة الرئيسية (الجوهرية) Core benefit** ، فعند تصميم المنتج ينبغي أن تحدد المنافع أو خدمات حل المشكلة الرئيسية التي سيشتري المستهلك من أجلها هذا المنتج.

✓ **المنتج الفعلي (الملموس) Actual product** ، حيث يتم ترجمة المنافع المراد تقديمها في شكل ملموس، فيتم تطوير سمات المنتج، ويصمم مستوى الجودة واسم العلامة التجارية، والتغليف.

✓ **المنتج المعزز Augmented product** ، ويقصد بها مجموع الخدمات والمنافع التي يتم منحها إضافة إلى المنتج الأصلي، كخدمات ما بعد البيع، وخدمات التصليح والتركيب، والضمان.

2. **تصنيف المنتجات:** تختلف استراتيجيات التسويق وعناصر المزيج التسويقي باختلاف طبيعة المنتج التي تقدمه المؤسسة للسوق، ويمكن التمييز بين المنتجات من خلال عدة معايير أهمها:

2.1. **تصنيف المنتجات حسب العمر والملموسية:** ويقصد بذلك مدى اعتماد المنتج للخصائص الفيزيائية، ومدى استمرار استعمال هذا المنتج عبر الزمن، ووفقا لذلك نجد:¹

1) **السلع المعمرة:** وهي تلك السلع الملموسة التي تتحمل العديد من الاستخدامات، أي أن المستهلك يستعملها لعدة مرات ولفترات طويلة نسبيا، كالثلاجات، الملابس، السيارات، الأجهزة الالكترونية.. الخ، تتميز أن سعرها مرتفع نوعا ما لأنها تتطلب جهد مبيعات ومستوى معين من الخدمة.

2) **السلع غير المعمرة:** وهي مجموع السلع الملموسة التي يتم استخدامها مرة أو لمرات محددة، فتنتهي تماما أو تنتهي صلاحيتها، كالمواد الغذائية، مواد التجميل، مواد النظافة.. الخ، تتميز بتوفرها على مستوى العديد من نقاط البيع والتوزيع، وتكون محور عمليات الترويج لتحفيز المستهلكين على اختيار منتجات المؤسسة.

3) **الخدمات:** هي منتجات غير ملموسة، وقابلة للتلف مثل الرعاية الطبية، والحلاقة، الخدمات الصحية والفندقية.. الخ. تتطلب مراقبة الجودة ومصداقية معينة لمقدم الخدمة للتكيف مع احتياجات كل زبون.

2.2. **تصنيف المنتجات حسب الهدف من الشراء:** يمكن تقسيم المنتجات حسب الغرض التي تم اقتناءها من أجله من قبل المستهلك فردا كان أو مؤسسة، ووفقا لذلك تصنف المنتجات إلى:

1) **السلع الاستهلاكية:** هي السلع التي يقتنها الزبائن بهدف الاستهلاك النهائي، وتتمايز عن بعضها في الطريقة التي يتبعها المستهلكون في شراءها، وقد تختلف أو تتشابه من حيث السلوك الاستهلاكي. وهي:²

أ. **السلع الميسرة:** هي سلع يقتنها المستهلك فورا ودون جهد يذكر، أي تكون سهلة المنال وبصفة متكررة، مثل الصحف، الثابون، معجون الأسنان، المواد الغذائية.. الخ. تميل أسعارها غالبا إلى الاعتدال وتوفر في متاجر التجزئة على نطاق واسع، ويعتمد في الترويج لها على الإعلان بصفة كبيرة.

¹ Philip Kotler & Kevin Keller, 15^{ème} éd, pp 405, 406.

² بشير عباس العلق، "التسويق الحديث-مبادئه، إدارته وبحوثه"، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، ص ص 57-59.

- ب. **سلع التسوق:** تستلزم أن يقوم المستهلك بزيارة مجموعة من المحلات من أجل مقارنة السلع المتوفرة من حيث الجودة والسعر والطراز وغيرها، ومنها المفروشات، الأثاث، الملابس، الأحذية، الحلبي.. الخ، فيتم الشراء بعد فترة من بروز فكرة الشراء لدى المستهلك، حيث يقوم بالبحث عن السلعة بين تشكيلات متنوعة مطروحة للاختيار بينها. تعرض سلع التسوق عادة في المحلات الكبيرة في المدن، وفي الغالب يتحمل تاجر التجزئة أعباء الترويج لها، وتلعب شهرة المحل دورا مهما في تعريف هذا النوع من السلع.
- ج. **السلع الخاصة:** تتميز بمواصفات فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة، ويبدل المستهلك جهدا كبيرا قبل أن يستقر على الشراء، ومنها آلات التصوير، أدوات الرياضة، قطع الغيار.. الخ. وتتميز هذه السلع بأن عملية الشراء لا تتكرر كثيرا، وأن الشراء الواحد قد يكلف مبلغا كبيرا من المال، وتباع هذه السلع في محلات مختارة تكون متخصصة، ويتم الإعلان عنها من قبل المؤسسة والتاجر في نفس الوقت.
- 2) **السلع الصناعية:** هي سلع تكون في الغالب وسيطية، أي يتم إدخالها مجددا في العملية الإنتاجية، أو يتم استهلاكها أثناء ذلك، وتضم في مجملها:¹
- أ. **المواد الخام:** وهي المواد الأساسية التي تصبح لاحقا جزءا من منتجات مادية، ويتم عادة بيع هذه المواد بكميات ضخمة حسب الدرجة والنوعية والصفات، مثل المواد الزراعية، والمعادن والكيماويات.
- ب. **المعدات الرئيسية:** هي الماكينات الضخمة التي تستخدم في الإنتاج ويتطلب شراؤها المزيد من الجهد واتخاذ القرار على أعلى مستوى في الإدارة، ويصاحب هذه المنتجات توفير خدمات التركيب والتدريب وقطع الغيار، والإصلاح والصيانة. وتحتاج عملية الشراء دعما ماديا.
- ج. **المعدات التكميلية:** وهي معدات تستخدم لإسناد عملية الإنتاج، أو أنشطة مكتبية، لكنها لا تصبح جزءا ماديا من المنتج النهائي، مثل برامج الكمبيوتر، وأجهزة الحاسوب، وآلات الطباعة ومولدات الطاقة.
- د. **الإمدادات المستهلكة:** وهي إمدادات تسهل من عملية الإنتاج وعملية التشغيل ولكنها لا تصبح جزءا من المنتج النهائي مثل الورق، الأقلام..
- هـ. **الأجزاء التجميعية:** هي أجزاء تصبح مدججة في المنتج المادي، وقد تكون أجزاء سابقة التصنيع، وجاهزة للتجميع، أو تحتاج إلى معالجة بسيطة قبل التجميع، مثل البراغي، مكونات الحاسوب، وغيرها.
- و. **مواد الإنتاج:** وهي مواد تستخدم مباشرة في عملية إنتاج منتجات أخرى، لكنها تختلف عن الأجزاء التجميعية، مثل القماش والألواح.
- ز. **الخدمات الصناعية:** وهي منتجات ملموسة تستخدمها هيئات عليا في عمليات التشغيل وتشتمل على الإدارة المالية، القانونية، أبحاث التسويق، خدمات الرعاية والطباعة.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر، "إدارة التسويق-عالم من الإبداع"، المكتبة العصرية، مصر، ط 02، 2011، ص ص 187، 188.

3. **القرارات المرتبطة باستراتيجية المنتج:** باعتبار المنتج أول عنصر وأهم أساس يقوم عليه المزيج التسويقي في المؤسسة، فإن هذه الأخيرة من خلال إدارة التسويق بها، تكون ملزمة باتخاذ مجموعة من القرارات التي تدخل ضمن استراتيجية المنتج، ويمكن تلخيص أهم هذه القرارات في:¹

✓ **قرارات المنتج أو مزيج المنتجات:** حيث تحدد المؤسسة ما ستقدمه للسوق، هل سيكون منتجا واحدا، أو مجموعة من المنتجات المتكاملة، أو المختلفة، حيث يشير مزيج المنتجات إلى جميع المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية محددة.

✓ **قرارات خاصة بالعلامة التجارية:** وهو كل ما يأخذ شكلا مميزا من أسماء أو كلمات أو توقيعات أو حروف، أو أرقام أو رسوم أو رموز أو أختام أو صور أو نقوش أو أية إشارة أخرى، إذا كانت المؤسسة تستخدمها أو ترغب في استخدامها لتمييز منتجاتها.

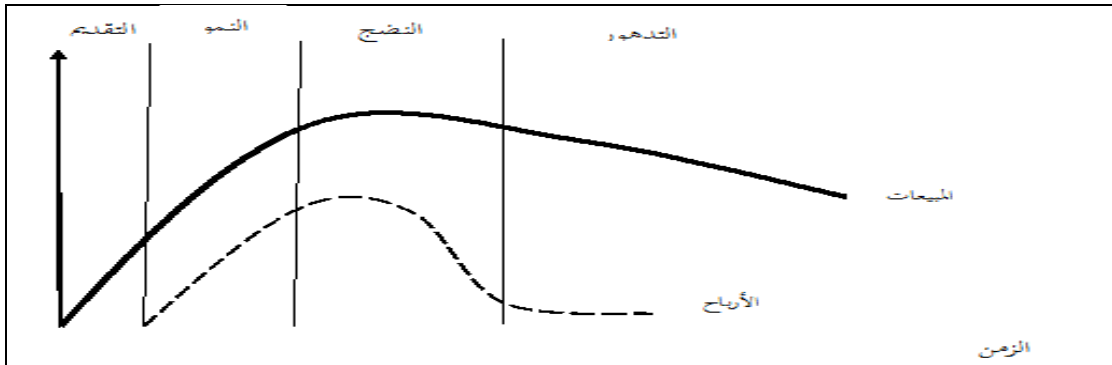
✓ **قرارات التغليف والتعبئة:** وهي مجموعة الأنشطة التي تهتم بتصميم إنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارجي، ويعد الغلاف الصورة المرئية للسلعة، وهو الرمز الذي يحكم عليه المستهلك قبل أن يحكم على السلعة.

✓ **قرارات الضمان:** هي الوعود الصريحة أو الضمنية التي يحصل عليها المستهلك من المنتج (المؤسسة) أو البائع، والتي تتعلق بأداء المنتج، بحيث يصبحان مسؤولين عن أي خلل أو عيب يحدث في المنتج نتيجة استخدامه طبقا للتعليمات المحددة سلفا.

✓ **قرار الخدمة:** وهو جزء العملية التسويقية، إذ لا يجب أن لا تنقطع العلاقة مع المستهلك، فتعتبر الخدمة عن مجموع الخدمات الإضافية التي يتم تقديمها مع السلعة، لتسهيل وصولها إلى المستهلك، ولكسب رضاه.

4. **دورة حياة المنتج:** تعد المنتجات أساس نشاط المؤسسة، بالتالي تقوم بصفة مستمرة بمتابعة مستوى تطورها وقبولها لدى المستهلكين، ودرجة الطلب عليها، الذي يختلف من فترة لأخرى حسب المكانة التي بلغتها المنتجات في السوق، فالمنتج الذي يكون جديد الطرح ومجهولا لدى المستهلكين، قد يتطور ليصبح ذو انتشار كبير وسمعة معروفة، أو لا يحقق النجاح المطلوب تماما فيندثر ويزول، وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 09: دورة حياة المنتج



المصدر: كاترين فيو، مرجع سبق ذكره، ص 146.

¹ مولود حواس، رابع أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-101.

وفقا للشكل السابق يظهر أن المنتج يمر في حياته بالمراحل التالية:¹

- 1.4. **مرحلة التقديم:** هي مرحلة الطرح التدريجي للمنتج ونشره في السوق، وتمتاز بتباطؤ النمو، وتعد مرحلة مهمة للمؤسسة ومكلفة في نفس الوقت، فلا يمكن معرفة مدى استجابة السوق للسلعة، فتعتمد هذه المرحلة بصفة كبيرة على نشاطات الترويج وأهمها الإعلان للتعريف بالمنتج.
- 2.4. **مرحلة النمو والتطور:** إذا لم تمت السلعة في مرحلة التقديم، فستستمر في النمو، وإذا ما وجدت إقبالا من المستهلكين، فستحقق المؤسسة أرباحا تمكنها من استرداد تكلفة الطرح، وتتسم هذه المرحلة باختراق سريع للسوق وتطور جوهري للأرباح، حيث يقوم زبائن جدد بشراء المنتج تحت تأثير الحديث المتداول عنه.
- 3.4. **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تكون السلعة قد احتلت مكانتها في السوق، وأصبحت معروفة، وهي تحقق ربحا منتظما إلى حد ما، لكن على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبقى متنبهة لأي تغيرات كدخول منافسين جدد. وقد تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتناقص، الأمر الذي يتطلب إدامة الجهود البيعية.
- 4.4. **مرحلة التراجع (التدهور):** تبقى المبيعات ثابتة ثم تتراجع فجأة أو بالتدريج، ويعود التدهور إلى ظهور منتجات أساسية جديدة في السوق، أو إلى تغير في أذواق المستهلكين وعاداتهم. ويمكن أن تتخلى المؤسسة عن منتجها في هذه المرحلة، أو أن تعدله لطرحة كمنتج جديد مرة أخرى.

ثانيا- عنصر السعر: يشكل السعر عاملا مهما لدى كل من الزبون والمؤسسة في نفس الوقت، حيث يعد المحرك والحاسم في اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك من جهة، وأساس تخفيض التكلفة وتحقيق الربح لدى المؤسسة.

1. **تعريف السعر والتسعير:** يعرف "كوتلر وأرمسترونج" السعر على أنه "المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة، أو يمثل مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على المنتج أو الخدمة أو استخدامها والاستفادة منها"². والسعر هو "مجموع النقود التي يستبدلها الزبون مقابل تحقيق منافع، وذلك بامتلاك أو الحصول على السلعة أو الخدمة"³. وبالتالي يظهر أن السعر هو المقابل المادي النقدي الذي يقدمه الزبون مقابل استخدام والاستفادة من المنافع التي يقدمها المنتج، وتحقيق إشباع حاجاته ورغباته. بالتالي فإن عملية التسعير هي "فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية"، كما تشير إلى "عملية وضع قيمة نقدية أو عينية لسلعة أو خدمة يمكن استخدامها لتلبية حاجة معينة، ويتضمن السعر غالبا تكاليف الإنتاج، والتسويق، مضافا إليها هامش محدد من الربح"⁴. من خلال هذا التعريف يظهر أن

¹ أنظر:

- كاترين فيو، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-148.

- بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

² فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 585.

³ هالة محمد لبيب عنه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁴ بيان هاني حرب، مبادئ التسويق"، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999، ص 163.

المؤسسة هي التي تقوم بوضع القيمة النقدية التي توافق منافع وقيمة المنتج، والتي تكون مقبولة من الزبائن، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التكاليف التي تحملتها المؤسسة لتقديم هذا المنتج.

وبصفة عامة فإن **السعر** هو "القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي"، هذا يعني أن المنفعة التي تحصل عليها الزبون من شراء سلعة أو خدمة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف المؤسسة إلى سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة، وبالتالي فإن السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات المادية للسلعة، ولكن يشمل العديد من النواحي النفسية، شهرة المنتج، مجموعة الخدمات المقدمة والمرتبطة ببيع السلعة أو الخدمة.

2. أهداف التسعير: إن عملية تسعير المنتجات بالنسبة للمؤسسة هي عملية مصيرية، فمن خلالها تعمل على المحافظة على مكانتها الحالية وتطويرها في المستقبل، ومن مجمل أهداف التسعير ما يلي:¹

✓ **هدف البقاء:** يكون هدف المؤسسة من التسعير هو المحافظة على بقاء منتجها في السوق، خاصة في حالة المنافسة الحادة وتغير أذواق المستهلكين، فتقوم مثلا بتحديد أسعار منخفضة في الأجل القصير من أجل الحصول على الطلب الكافي للحفاظ على قدرتها الإنتاجية وتدفعاتها النقدية، فتضحي بالأرباح وتحمل الخسائر لفترة محددة من أجل ضمان استمرارها في السوق، ويكون لمدة قصيرة، أما على المدى الطويل فيجب على السعر أن يغطي التكاليف ويحقق الربح وإلا تتعرض المؤسسة للتوقف.

✓ **تعظيم العائد الحالي وتعظيم نمو المبيعات:** يساعد على التكيف مع الظروف الاقتصادية، وعلى زيادة نمو الحصة السوقية على المدى الطويل، حيث تحدد المؤسسة أسعار مبيعاتها وفق تقدير حجم الطلب المتوقع، وتكاليف هذه المبيعات ونسبة الهامش المراد تحقيقه، لتعظيم العائد المحقق منها. كما تعمل المؤسسة على زيادة عدد الوحدات المباعة لتحقيق حصة سوقية أكبر، ما يمنح المؤسسة الفرصة لتخفيض تكاليفها.

✓ **تعظيم الربح والعائد على الاستثمار:** قد تلجأ المؤسسة إلى تسعير منتجاتها بطريقة تسمح لها بتعظيم الربح على المدى القصير، من خلال وضع الأسعار بناء على حجم الطلب المتوقع على منتجاتها، والتكلفة المتحملة، وتأثير باقي عناصر المزيج التسويقي، كما تحتفظ المؤسسة في المدى الطويل على المنتجات التي تسمح أسعارها بتحقيق عائد على الاستثمار جيد للمؤسسة، بينما تتخلى عن تلك التي لا تحقق ذلك.

✓ **جودة المنتج:** قد تقوم المؤسسة بتقديم منتج بجودة عالية، وبسعر مرتفع لتحقيق قيادة السوق، وذلك للحفاظ على الصورة الذهنية لها لدى الزبائن، وتغطية التكاليف المرتفعة الناتجة عن مستوى الجودة العالية.

✓ **المحافظة على الوضع الراهن:** قد يتجه مديرو المؤسسة للحفاظ على أرباحهم وحصتهم السوقية الحالية، فيتبنون سياسة لاستقرار الأسعار في السوق وتجنب الصراع مع المنافسين، خصوصا إذا كان السوق لا ينمو.

¹ أنظر:

- أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-201.

- بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 76.

3. **العوامل المؤثرة في عملية التسعير:** يعد التسعير من العمليات الصعبة والمعقدة بالنسبة للمؤسسة، والتي لا بد عليها أن تأخذ جملة متنوعة من العوامل بعين الاعتبار عند وضع هذا السعر، من أهمها:¹
- 3.1. **العوامل الداخلية:** هي مجموع العوامل التي تقع داخل المؤسسة وغالبا ما تكون نتيجة لقرارات واجراءات المؤسسة، ويمكن تعديلها عند الضرورة، ومن أهم العوامل الداخلية المؤثرة على قرارات التسعير ما يلي:
- 1) **الأهداف التسويقية:** فقبل تحديد الأسعار، يجب أن تعرف المؤسسة ما تنوي تحقيقه بمنتجاتها وخدماتها، فكلما كانت أكثر وضوحا بشأن أهدافها، كان من السهل تحديد الأسعار. وتتضمن الأهداف التسويقية الرئيسية الأربعة التي تؤثر على السعر:
- ✓ **العائد على الاستثمار:** قد تحدد المؤسسة كهدف تسويقي شرط تحقيق جميع المنتجات لنسبة مئوية معينة من عائد إنفاق المؤسسة على تسويق المنتج، سيساعد هذا المستوى من العائد مع تقدير المبيعات في تحديد مستويات التسعير المناسبة اللازمة لتحقيق هدف عائد الاستثمار.
- ✓ **التدفق النقدي:** قد تسعى المؤسسة إلى تحديد الأسعار عند مستوى يضمن أن إيرادات المبيعات ستغطي على الأقل تكاليف إنتاج المنتجات وتسويقها. وغالبا ما يحدث ذلك مع المنتجات الجديدة حيث تسمح الأهداف التنظيمية لمنتج جديد بالوفاء بنفقاته في حين تبذل الجهود لإنشاء المنتج في السوق.
- ✓ **الحصة السوقية:** بالنسبة للمنتجات الجديدة تحت هذا الهدف يتم وضع سعر منخفض بشكل مصطنع للحصول على جزء كبير من السوق، وسيتم زيادته عندما يصبح المنتج أكثر قبولا من قبل السوق المستهدفة. أما بالنسبة للمنتجات الحالية، قد تُستخدم قرارات الأسعار لضمان الاحتفاظ بالحصة السوقية في الحالات التي يكون فيها مستوى عال من المنافسة في السوق والمنافسين الراغبين في التنافس على السعر.
- ✓ **زيادة الأرباح:** غالبا ما يكون هذا هو الهدف عندما لا يكون لدى المؤسسة حافزا كبيرا لإدخال تحسينات على المنتج، فتستمر في بيع نفس المنتج بسعر أعلى طالما أن البعض في السوق يرغبون في الشراء.
- 2) **المزيج التسويقي:** تتأثر سياسة التسعير بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، حيث يجب أن تتماشى قرارات التسعير مع قرارات تصميم المنتج وتوزيعه وترويجه، وذلك للتأثير المتبادل لقرارات كل عنصر على قرارات الآخر، فإذا قررت المؤسسة مثلا اعتماد عدة موزعين في آن واحد وأن تكلفهم أيضا بدعم وترويج منتجاتها، فإن عليها أن تقدم لهم هوامش أسعار أكبر، مما يؤثر على أسعار منتجاتها. وهناك من المؤسسات من تحدد السعر أولا ثم تبني عليه باقي قرارات المزيج التسويقي الأخرى، وهناك من تهتم بجودة المنتج والترويج له ومكان بيعه إذا ما اعتمدت على عوامل غير سعرية في منتجاتها، وهو ما يؤثر أيضا على السعر المحدد.

¹ أنظر:

- سامية حول، "التسويق والمزايا التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم،

شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007/2008، ص ص 202-204.

- Godfred Owusu-Bempah & others, « **The importance of pricing as an influential marketing mix tool: a factor and principal component analysis** », International journal of sales & marketing management research and development, Vol 03, Issue 01, Mar 2013, pp 03-06.

3) **التكاليف:** تلجأ المؤسسات عادة قبل البدء في تحديد سعر المنتج إلى تحديد كم سيكلف إنتاج وتوصيل المنتج لزبائنها، وبغض النظر عن السعر الذي يدفعه الزبائن، فغالبا ما يجب أن يتجاوز تكلفة إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وإلا قد تتعرض المؤسسة للخسائر. وعند تحليل التكلفة، ستضع المؤسسة في الاعتبار جميع التكاليف المرتبطة بالإنتاج والتسويق والتوزيع وإدارة المؤسسة، مثل نفقات تأجير المكتب.

4) **العوامل التنظيمية:** تختلف المؤسسات في الإدارة المسؤولة عن وضع السعر، ففي المؤسسات الصغيرة الحجم غالبا ما تكون الإدارة العليا، أما في المؤسسات الكبيرة فإدارة الإنتاج وإدارة التسويق هي من تقوم بذلك، أما في الأسواق الصناعية فيتم التفاوض بين رجال البيع والزبائن ضمن مدى محدد للسعر.

3.2. **العوامل الخارجية:** هي مجموع العوامل التي تؤثر على قرارات التسعير، لكن لا يمكن للمؤسسة أن تعدّل أو تتحكم فيها، فتضطر في معظم الأحيان إلى التكيف معها، ومن بين هذه العوامل:

1) **طبيعة السوق وحجم الطلب:** في حين أن التكلفة تحدد الحد الأدنى للأسعار، فإن السوق وحجم الطلب يحدد الحد الأعلى لها، لذلك يجب على المؤسسة أن تراعي العلاقة بين السعر وبين الطلب على منتجاتها، وعلى أي أساس يتم تحديد السعر في مختلف الأسواق. ففي سوق المنافسة الكاملة لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم في أسعارها، وإنما يعتمد ذلك على حجم العرض والطلب في السوق، في حين أن سوق المنافسة الاحتكارية يتم التحكم فيه في السعر عن طريق إضافة مزايا تنافسية للمنتجات تميزها عن المنتجات المنافسة. بينما يتحدد السعر في سوق احتكار القلة بالاتفاق بين البائعين في هذه السوق، أما سوق الاحتكار التام تعني تحديد السعر بصفة منفردة من قبل المؤسسة المحتكرة. كما تؤثر مرونة الطلب على أسعار المؤسسة وفقا لما ستحققه من إيرادات، ففي الأسواق المرنة، تؤدي الزيادة في السعر إلى خفض إجمالي الإيرادات المحققة، بينما يؤدي خفض السعر إلى زيادة إجمالي الإيرادات. أما في الأسواق أين يكون الطلب غير مرّن فإن زيادة السعر تؤدي إلى زيادة إجمالي الإيرادات بينما يؤدي خفض السعر إلى خفض إجمالي الإيرادات.

2) **إدراك المستهلك وتصوره للعلاقة بين السعر والقيمة:** يعود للزبون في العادة القرار في قبول السعر أو لا، بالتالي على المؤسسة عند تحديد السعر أن تأخذ بعين الاعتبار تصورات الزبون للسعر وكيف تؤثر على قرارات الشراء لديه، فيجب مراعاة أن يكون السعر مقابلا للقيمة والمنفعة التي يقدمها المنتج للزبون.

3) **المنافسة:** حيث تمثل أسعار المنافسين عاملا مهما ومؤثرا على قدرة المؤسسة في تحديد أسعارها، فتكون مجبرة على اتباع سياساتهم السعرية، خصوصا إذا كان المنتج يقدم نفس المنافع، أو منافع متقاربة. وتؤثر سياسة الأسعار المعتمدة إلى طبيعة المنافسة التي تواجهها المؤسسة، فقد يشجع الاعتماد على الأسعار المرتفعة على الدخول للسوق، في حين تبعدها عنه الأسعار المنخفضة، أو العكس.

4) **عوامل خارجية أخرى:** فتتأثر الأسعار بالظروف الاقتصادية والقانونية المحيطة كالكساد والتضخم ونسبة الضرائب ومعدلات الفائدة وغيرها، فهي تؤثر على تكاليف الإنتاج، والقدرة الشرائية للزبائن، وغيرها.

4. طرق التسعير: تحدد المؤسسة الأساس الذي ستقوم وفقه بوضع السعر المناسب لمنتجها حسب ما يتوافق مع إمكانياتها وأهدافها، وعموما يتم تحديد السعر بناء على ما يلي:¹

4.1. التسعير على أساس التكلفة: تميل معظم التكاليف إلى الارتفاع باستمرار، وتواجه المؤسسة هذا الارتفاع بطريقة ما، مثلا من خلال الحفاظ على سعر المنتج نفسه مع خفض حجم الإنتاج، أو تخفيض السعر باستخدام مواد منخفضة التكلفة، أو زيادة السعر ولكن في نفس الوقت تعديل المنتج لإرضاء الزبائن. وبالرغم من أن هذه الطريقة هي الأكثر انتشارا، إلا أنها تواجه بعض الصعوبات منها تحديد تكلفة الإنتاج، إذ لا يمكن تحديد هذه التكلفة دون معرفة المصاريف الثابتة، فيتم تقدير حجم الإنتاج فقط، كما تجد المؤسسة صعوبة في تحديد هامش الربح المناسب، والذي لا بد أن يتماشى مع الإطار العام لقطاع النشاط.

4.2. التسعير على أساس الطلب: تعتمد هذه الطريقة على البحث التسويقي لتقييم الحاجة إلى هذا المنتج وأي سعر يجب أن يكون في كل فترة من فترات خط المنتج، حيث يحدد السعر وفقا لما يراه أغلبية الزبائن مقبولا، ويتطلب ذلك تحديد الخصائص الخالقة لقيمة المنتج وفقا لوجهة نظر الزبون ودرجة تأثره بالأسعار. ومع ذلك يجب عدم حصر السعر المقبول من طرف الزبون فقط، وعدم تجاهل العوائق الأخرى كتكلفة الإنتاج، والمردودية وأسعار المنافسين. وهذا الأسلوب محدود في بعض الأحيان بسبب اختلاف القيمة المدركة لدى الزبائن، كما أن البعض منهم يبحث دائما عن أدنى الأسعار دون الأخذ بعين الاعتبار قيمة المنتج.

4.3. التسعير على أساس المنافسة: تتركز هذه الطريقة على سعر السوق، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار سعر المنافسين الآخرين، ولا يجوز تغيير التكلفة أو السعر ما لم يكن لها تأثير على أسعار المنافسين. ويمكن هنا تحديد الأسعار وفقا للهدف ونوع السوق، فقد تعتمد المؤسسة أسلوب قيادة الأسعار، والتي تركز فيه على البيع بسعر أعلى لكونها الرائدة في السوق وتملك أكبر حصة سوقية، كما يمكن الاتفاق بين المنافسين على أسعار معينة في حال احتكار القلة، أو من قبل مؤسسة واحدة إذا كانت محتكرة للسوق.

5. استراتيجيات التسعير: يتم تحديد سعر لمنتجات المختلفة من قبل المؤسسة بناء على ما ترغب في تحقيقه هذه الأخيرة، والخور المستهدف من خلال ذلك سواء كان الزبون أو المنافس، ومن بين الاستراتيجيات المتبعة في التسعير، ما يلي:

5.1. استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: هي السياسات التي تتخذها المؤسسة في تسعير منتجات جديدة ستطرح لأول مرة في السوق، أو سيعاد طرحها بعد إدخال تعديلات جذرية عليها، وفي هذا الإطار، يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى:²

¹ أنظر:

- كاترين فيو، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-217.

- Khalid Sudian Al Badi, « The dimensions of Marketing Mix », Management and Organizational Studies, Sciedu Press, Vol 02, N°01, 2015, p 137.

² Nathalie Van Laethem, « Toute la fonction Marketing », DUNOD, Paris, 2005, pp 47, 48.

1) استراتيجية كشط السوق: وفقا لهذه الاستراتيجية يكون سعر المنتج مرتفعا مقارنة بسعر السوق، حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق أرباح في المدى القصير قبل دخول المنافسين، وأغلب المنتجات كالسيارات والحواسيب والهواتف النقالة تطرح بأسعار مرتفعة عند بداية تقديمها، لتتخفف بعدها بزيادة العرض من قبل المنافسين الذين يتمكنون من دخول هذه السوق. وفي بعض الحالات يحافظ على السعر المرتفع، في حالة المنتج الانتقائي الذي يستهدف شريحة صغيرة من إجمالي السوق، لأن القيمة التي يقدمها المنتج تكون أكبر مقارنة بمتوسط ما يقدمه السوق، وذلك من خلال التقنية أو الابتكار أو العلامات التجارية،.. كما يمكن إبقاء الأسعار أعلى من سعر السوق مع تبرير الزيادة السعرية بسياسة الخدمات الملحقمة أو بمستوى الجودة.

2) استراتيجية اختراق السوق: هي طرح المنتج بسعر أقل من متوسط سعر السوق، أو أقل بكثير من سعر المنافس القياسي، وتهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق حصة سوقية قوية منذ البداية، فتقدم على تخفيض أسعارها لجذب المستهلك وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وتُعطي التكاليف من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم بسبب الإقبال على المنتجات ذات السعر المنخفض. وهي تتناسب عادة مع السلع الاستهلاكية.

5. 2. استراتيجيات التسعير المستند على المنافسة: غالبا ما يقوم الزبون بمقارنة أسعار المنتجات المشابهة،

فإن المؤسسة قد تحدد أسعارها وفقا لما يقرره ويفعله المنافسين، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات:¹

1) الأسعار المعتادة: يتم تسعير المنتجات وفقا لما هو سائد في السوق، وتستعمل في تسعير السلع الاستهلاكية الميسرة أي سهلة المنال، كالمواد الغذائية والصحف وغيرها، فهذه السلع أسعارها معروفة بالنسبة للزبون، ولا يمكن تقديمها بأسعار أعلى.

2) أسعار الاستدراج: فتقوم بعض المؤسسات ببيع بعض المنتجات بأقل من الأسعار السائدة في السوق، وذلك لجذب الزبائن أو استدراجهم لزيارة المتجر أو محل البيع، بهدف قيام بشراء احتياجاتهم من السلع الأخرى بالأسعار المعتادة التي يمكن أن تحقق الأرباح.

3) استراتيجية قيادة السعر: أي في الحالة التي يكون السوق فيها خاضعا بمؤسسة رائدة تستحوذ على أغلب الإنتاج والحصة السوقية، مما يلزم باقي المنافسين على اتباع الأسعار التي تطرحها هذه المؤسسة القائدة.

4) استراتيجية أسعار البقاء: تلجأ بعض المؤسسات في حالة الأزمات إلى تسعير منتجاتها تحقق هامش ربح صغير جدا وأحيانا تحقق خسارة تتحملها على المدى القصير، مقابل الاستمرار في السوق، وغالبا ما تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة التي لا يمكنها أن توجه الأزمات الكبيرة.

5. 3. الخصومات والأسعار الترويجية: يقصد بالخصم تعديل السعر لكي يتناسب مع الكمية المشتراة، وهي

طريقة تقوم على تحفيز المشتري على إعادة نشاطه التسويقي، ومن بين الخصومات يوجد:²

¹ أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 214، 215.

² بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

- 1) الخصم التقديري: هي تخفيض سعر السلعة للمشتري لغرض تحفيزه على تسديد قيمة التزاماته المالية قبل الموعد النهائي المحدد للسداد.
- 2) خصم الكمية: حيث تقوم المؤسسة بمنح هذا الخصم للمشتري من أجل تشجيعه على عملية الشراء، ويحدد الخصم على أساس كمية البضائع المشتراة، فكلما زادت الكمية زاد مقدار الخصم.
- 3) الخصم الموسمي: يمنح هذا الخصم في فترة الكساد لهدف تنشيط وتحفيز الطلب لشراء المنتجات، والتخلص من حالة الركود، ومن تكاليف التخزين.
- 4) الخصم التجاري: هو تخفيض نسبة من سعر السلع يقوم به البائع أو الموزع لغرض تنشيط عملية البيع أو لإرضاء مساومة المشتري أو لظروف اقتصادية.
- 5) السمحات الترويجية: وهي الخصومات التي يقدمها المنتج إلى البائع مقابل الخدمات الترويجية، أي أن البائع يقوم بنشاط ترويج يساهم في تعزيز مكانة السلع التي يقوم بتقديمها للمشتري.
- 6) أسعار المناسبات الخاصة: حيث تقوم المؤسسة بتقديم عروض بتخفيض أسعارها في بعض المواسم للوصول إلى عدد أكبر من الزبائن.

5. 4. الأسعار النفسية: تكون مرتبطة بالعامل النفسي للزبون ودوافعه العاطفية في القيام بالشراء، ومنها:¹

- 1) الأسعار الكسرية: هي أسعار تحدد بأرقام العشرية مما يوحي للمستهلك بأنها أقل أو أن السعر خفض إلى أبعد حد ممكن، مثل أن يكون السعر 0.99 دج بدلا من 1 دج.
- 2) أسعار المقام (الشهرة أو المكانة): وتسمى بالأسعار المظهرية، بافتراض أن السعر المرتفع أكثر جاذبية للمستهلك، بحيث أنها تهدف إلى خلق انطباع لدى المستهلكين بأن السلعة ذات جودة عالية، وتحقق لهم الرضا والتقدير بسبب قناعتهم بأن السعر المرتفع يعبر عن مستوى التفاخر والتميز.

ثالثا- عنصر التوزيع: تعمل المؤسسة من خلال التوزيع على تسهيل الوصول إلى منتجاتها، وتسعى إلى

تغطية أكبر قدر ممكن من السوق من أجل تلبية طلب الزبائن، والذين يسمح لها بتحقيق مبيعات أكبر.

1. تعريف التوزيع: يشكل التوزيع عنصرا مهما في المزيج التسويقي، ويُعرّف بأنه "مجموعة من الوسائل والعمليات التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة تحت تصرف المستعملين أو المستهلكين النهائيين"². في حين عرفه "الصميدعي" بأنه "ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع"³، وبصفة عامة فالـتوزيع هو عبارة عن "مجموع الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، وهي التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية

¹ بشير بودية، طارق قندوز، نفس المرجع السابق، ص 80.

² Denis Lindon, « Marketing », DUNOD, Paris, 2000, p 135.

³ محمود الصميدعي، "استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 244.

والمكانية ومنفعة الحيازة، أو هي الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة المتخصصة التي إما تكون تابعة للمؤسسة أو مستقلة عنها¹. فيتضح أن التوزيع هي عملية تتم عبر مجموعة متكاملة من الأجهزة والأفراد والمؤسسات، عند الاقتضاء، تعمل على إيصال المنتج إلى غاية المستهلك، ما يمنحه حق امتلاك هذا المنتج في المكان والوقت المناسبين.

وتجدر الإشارة إلى أن التوزيع على قدر ما يرتبط بجزء مادي، إلا أنه لا يقتصر على توزيع السلع الملموسة فقط، إنما تخضع الخدمات والمعلومات لعملية التوزيع، فلا بد أيضا من أن يكونا متاحين ومتوفرين للزبائن في الوقت والمكان المناسبين، وهو ما يظهر من خلال قيام العديد من البنوك أو مراكز البريد بفتح أكشاك خاصة على مستوى الجامعات، أو وضع الآلات الخاصة بالنقود في أماكن متفرقة يسهل فيها وصول الزبون للخدمة التي يطلبها، كما تظهر كذلك في تنقل فرق المسرح، أو تنقل الفرق الطبية إلى المناطق المعزولة، وظهور الخدمات الصحية المنزلية. ومع تطور التكنولوجيا أضحت قنوات توزيع المعلومة أكثر توسعا وانتشارا بعد أن كان محصورا سابقا في الكلام الشفهي، أو في الرسائل، ومع ظهور الانترنت ووسائل الاتصالات الحديثة سمح ذلك بتوزيع حجم كبير من المعلومات في نفس الوقت، وخلق ذلك مجالات جديدة تسمح بنقل هذه المعلومات، من صناعات البرمجيات، إلى صناعات المحتوى، والالكترونيات وغيرها.²

2. أهمية التوزيع: يكتسي التوزيع أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المستهلك أو الموزعين في حد ذاتهم،

حيث يساهم التوزيع بصفة كبيرة في خلق مجموعة من المنافع أهمها:³

✓ **المنفعة المكانية** والتي تتيح للمستهلك الحصول على السلعة في المكان الملائم، ولا يعني بالضرورة اختيار أقرب الأماكن، وإنما يتضمن ذلك اختيار الأماكن التي يتوقع أن يجد المستهلك فيها السلعة.

✓ كما يحقق التوزيع **المنفعة الزمنية** عن طريق التخزين الذي يعمل على الاحتفاظ بالمنتج ثم تقديمه للمستهلك في الوقت الذي يطلبه، كالمحاصيل الزراعية واللحوم والسمك وغيرها، والتي تخزن لتتاح للمستهلك في الوقت الذي يطلبها فيه.

✓ ومن خلال عملية البيع يستفيد المستهلك من **منفعة الحيازة**، حيث أن التوزيع يلعب دور الوسيط في نقل ملكية المنتج من المؤسسة إلى المستهلك لاستخدامها والاستفادة منها.

كما يلعب التوزيع دورا مؤثرا على قرارات المؤسسة وبقية عناصر المزيج التسويقي، وهناك من يرى بأنه محور هذا المزيج، وتمثل هذه الأهمية في:⁴

¹ علي فلاح الزعبي، "إدارة التوزيع-مدخل تطبيقي متكامل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2015، ص ص 22، 23.

² Philip Kotler & Bernard Dubois, édition française par: Delphine Manceau, « Marketing Management », PEARSON Education, France, 11^{ème} éd, 2003, pp 524, 525.

³ علي الزعبي، زكريا عزام، "إدارة الأعمال اللوجستية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 66.

⁴ مولود حواس، رابع أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 177.

- ✓ أهمية المعلومات المتصلة بالتوزيع في تحديد استراتيجية الإنتاج والتسويق، كما يتأثر سعر البيع بسياسات التوزيع والأعباء المترتبة عليه.
 - ✓ زيادة حدة المنافسة جعلت من الضروري العمل على تخفيض كافة التكاليف بقدر الإمكان والعمل على تحسين الخدمة، ومنها التكاليف المتصلة بالتوزيع، حيث أصبحت عالميا تشكل 15-40% من سعر البيع، مع توجهها نحو الارتفاع، ما يجعل لنشاط التوزيع أهمية قصوى في مواجهة المنافسة.
 - ✓ زيادة معدل التقدم التكنولوجي في وسائل وأساليب التوزيع قد أتاح الفرصة لتحسين وتطوير أداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل.
 - ✓ التوزيع يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية وخدمة العملاء والأسواق.
- 3. أهداف التوزيع:** إن التوزيع لا يسعى إلى تحقيق أهداف منفصلة عن المؤسسة، وإنما باعتباره عنصرا أساسيا من عناصر المزيج التسويقي، فهو يهدف إلى الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الأهداف العامة المسطرة، وعلى رأسها أهداف الربح، والبقاء والنمو. وعموما تتمثل الأهداف الخاصة بالتوزيع في:¹
- ✓ ترتيب وتحديد العرض والطلب من خلال الوضعيات التي تسمح لكل من المستهلك بالحصول على السلع التي يحتاجها، وكذا المنتج الذي يصرف منتجاته.
 - ✓ تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريقة قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.
 - ✓ تخفيض التكاليف، فكل نظام التوزيع عبارة عن تكاليف، إضافة إلى جميع تكاليف التسويق الأخرى، ولهذا يعمل التوزيع على تخفيضها مع المحافظة على توصيل السلع بالكميات الكافية وبالنوعية المناسبة.
 - ✓ التعرف وبانتظام على رغبات الزبائن والعوامل المؤثرة عليها.
 - ✓ تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة والصحيحة عن المنتجات المعروضة، ما يتيح الفرصة لجذب الانتباه وإثارة الاهتمام لديهم بالمنتجات.
 - ✓ تغيير الاتجاهات والرغبات الاستهلاكية حول السلع والخدمات، والإقناع للوصول إلى قرار الشراء وتكراره.
 - ✓ العمل على وجود نظام اتصالات فاعلة لإدامة المعلومات بين المؤسسة وزبائنهم، والعمل على وجود نظام متابعة لطلبات الزبائن.
 - ✓ العمل على رفع كفاءة المؤسسة في الإنتاج والتوزيع والنقل لمنتجاتها في الزمان والمكان المناسبين.
 - ✓ العمل على إشراك كل الزبائن والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية وتنمية المنتجات الجديدة.

¹ أنظر:

- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-34.
 - رابح أوكيل، "إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية-دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات ببيسي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، 2006/2007، ص 04.

4. **وظائف التوزيع:** يمكن إجمال أهم الوظائف التي يقوم بها التوزيع بالنسبة للمؤسسة فيما يلي¹:
- ✓ جمع وتقديم المعلومات للمؤسسة عن المستهلكين الحاليين والمحتملين، وعن المنافسين والمنتجات المنافسة، والأسواق، والبيئة التسويقية المحيطة، وتوجهات المستهلكين وردود أفعالهم.
 - ✓ الاتصال، من خلال تطوير ونشر المعلومات التي يمكن أن تفنح وتحفز المستهلك على القيام بالشراء.
 - ✓ التفاوض، أي البحث عن التوصل إلى اتفاق حول شروط عملية التبادل.
 - ✓ تسجيل الطلبيات، وتحويلها إلى المؤسسة بناء على حجم الشراء الحالي والمحتمل.
 - ✓ التمويل، القيام بكل عمليات التمويل من التسهيلات والتحصيل والدفع إلى المنتج، وتحمل المسؤولية الكاملة عن عمليات التسليم والتخزين.
 - ✓ تحمل المخاطر، وهي شراء المنتجات على حساب الموزع وشحنها إلى المستهلك، إضافة إلى تخزينها وتركيبها وتصليحها إذا تطلب الأمر، وإعطاء التسهيلات المالية، مما يكوّن مخاطرًا يتحملها الموزع نيابة عن المؤسسة.
 - ✓ التوزيع المادي، من خلال توفير السلع ماديًا من خلال النقل والتخزين والمناولة.
 - ✓ الفوترة وتسيير التحصيلات.
 - ✓ التخزين، حيث يضطر الموزع أحيانًا إلى القيام بتخزين وشحن المنتجات لإيصالها من المؤسسة إلى المستهلك.
5. **أساليب التوزيع:** يمكن أن تقوم المؤسسة بإيصال منتجاتها عبر العديد من الطرق حسب الهدف من عملية التوزيع، والعلاقة بين المنتج والمستهلك، والتي تكون غالبًا إما عن طريق²:
- 5.1. **التوزيع المباشر:** هو قيام المؤسسة بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة ومحاوله بيع المنتج لهم دون الاعتماد على وكلاء أو مؤسسات التوزيع. ويمكن أن يتم التوزيع المباشر عن طريق **طواف رجال البيع** بالسلعة أو عينة منها على أماكن المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين، فيقوم رجال البيع بإقناع الزبائن بالشراء. أو عن طريق **متاجر تجزئة تملكها المؤسسة**، حيث تقوم هذه الأخيرة بفتح متاجر تباع بها منتجاتها مباشرة للمستهلك. أو عن طريق **البيع بالبريد** أين يتم تسلم الطلبات وتسليمها عبر البريد أو الشحن بالسكك الحديدية أو سيارات النقل، وذلك بعد الحصول على طلبات الزبون. أو باستخدام **البيع الآلي** من خلال بيع منتجات المؤسسة إلى المستهلك عن طريق الماكينات وآلات تكون مصممة لهذا الغرض، والتي تقابل في العادة السلع سهلة المنال، والصغيرة الحجم. ومن مبررات استخدام هذه السياسة ما يلي:
- ✓ ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء، وبالتالي تستطيع المؤسسة خفض الأسعار قليلًا مما يوفر هامش ربح أكبر. أو في حالة عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات المؤسسة.

¹ Philip Kotler & Bernard Dubois, op cit, pp 520, 521.

² أنظر:

- رابح أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-06.
- علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-38.

- ✓ رغبة المؤسسة في الرقابة على السوق وعلى الجهود البيعية لضمان فاعليتها.
 - ✓ محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة.
 - ✓ الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط المستهلك ومعرفة وردود أفعالهم.
5. 2. **التوزيع غير المباشر:** يشير إلى اعتماد المؤسسة على الوسطاء ليكونوا حلقة الوصل بين المؤسسة وبين زبائنها، وهؤلاء الوسطاء إما أن يقوموا بشراء السلعة ويمتلكونها ويدفعون ثمنها للمؤسسة بهدف إعادة بيعها، كتجار الجملة وتجار التجزئة، أو أن يكون وكلاء فعلا بين المؤسسة والزبائن كوكلاء المؤسسة، وكلاء البيع، وكلاء الشراء، والسماسرة، حيث لا يقوم هؤلاء بشراء السلعة وامتلاكها بل يقتصر دورهم على تحقيق الاتصال بين البائع والمشتري، مقابل عمولة تدفع لهم. ومن العوامل التي تدفع للاعتماد على الوسطاء نجد:
- ✓ انخفاض القدرة المالية لتمويل برنامج شامل للتسويق المباشر أو ضيق السوق وانخفاض المبيعات مما يؤدي إلى قيام الوسطاء بالتوزيع بتكلفة أقل دون تحمل المؤسسة لأعباء كبيرة.
 - ✓ ارتفاع مستوى معرفة السوق بالسلعة بحيث تحتاج إلى خدمات محدودة لكن تستلزم جهدا بيعيا واتصالا كبيرا وهو ما يقوم به الوسيط.
 - ✓ الكفاءة العالية للوكلاء في أداء الأنشطة التسويقية، إذ يتميزون بالخبرة والتخصص والاتصال بالزبائن المنتشرين، وإمكانية خدمتهم بدرجة عالية من الجودة.
 - ✓ البعد الجغرافي نتيجة لكبر حجم المؤسسات وضخامة الإنتاج، ومحاولة البيع لمناطق مختلفة وبعيدة، مما يلزم المؤسسة بالاستعانة بخدمات الوسطاء الذين يكونون متركزين في مواقع أقرب للمستهلك.
- كما يمكن تحديد أسلوب التوزيع الذي تعتمده المؤسسة حسب مستوى التغطية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها من خلال منتجاتها، والتي تتمثل إجمالا في:¹
1. **التوزيع المكثف أو الشامل:** تتطلب هذه السياسة تغطية شاملة للسوق، وهي خاصة بالمنتجات الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع لتحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في الأسواق، ويمكن استخدام آلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.
 2. **التوزيع الانتقائي:** يتم استخدام عدد محدود من الوسطاء يتم اختيارهم من بين البدائل على أساس معايير معينة كسمعة الوسيط، إمكانياته المتوفرة، خبرته، موقع محله، لغرض توزيع المنتجات، فبدلا من نشر الجهد التسويقي على مستوى واسع من منافذ التوزيع، يتم التركيز على أكثر المنافذ ربحا. وتستخدم هذه السياسة بشكل عام في منتجات التسوق.
 3. **التوزيع الوحيد:** ويطلق عليه اسم التوزيع الحصري، تلجأ المؤسسة فيه إلى اختيار موزع وحيد وتوكيله بتوزيع المنتج في سوق أو منطقة محددة. وتستخدم هذه السياسة بغرض السيطرة على الأسعار والخدمات المقدمة من خلال القناة التوزيعية. وتستلزم المنتجات التي توزع بهذه الطريقة جهدا مميذا في خدمات قبل وبعد البيع.

¹ Philip Kotler & Bernard Dubois, op cit, pp 550, 551.

رابعاً- **عنصر الترويج:** يعد الترويج الوسيلة التي تقوم من خلالها المؤسسة بالتعريف بمنتجاتها للأسواق والزبائن، وقد تستخدمها أحياناً في التذكير بنفسها، خصوصاً في حالة المنافسة الشديدة.

1. **تعريف الترويج والمزيج الترويجي ومكوناته:** عادة ما يتم الخلط بين مفهومي الترويج والاتصال التسويقي، ويشار إليهما في العديد من المرات أنهما مرادفين، أو أن الاتصال التسويقي هو تطور زمني لنشاط الترويج، إلا أن ذلك غير صحيح بصفة تامة، فيعرف **الاتصال التسويقي** بأنه "إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار عملية التبادل التسويقي، ونقلها، وتبادلها، أو إذاعتها بحيث يمكن للمؤسسة إحاطة زبائنها بأمور، أو أخبار، أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة"¹، في حين يعرف **الترويج** بأنه "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو استخدام منتج أو قبول فكره أو التعامل مع مؤسسة ما"². أي أن الترويج يشكل جزءاً من الاتصالات التسويقية، وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 10: العلاقة بين الترويج والاتصالات التسويقية



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق، ص 65.

وبالتالي فإن **الترويج** هو "نشاط يتضمن استخدام أساليب وأدوات لنشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة، أو بمنتجاتها، سلعا كانت أو خدمات في القطاع السوقي المستهدف، وإيصال المعلومات اللازمة في الوقت الملائم، وبالقدر الملائم للمستهلكين عن هذا المنتج، وتعريفهم وإقناعهم بمميزاته، وذلك من أجل زيادة حجم المبيعات"³. أي أن الترويج هو مختلف الأنشطة التي تعتمد على أساليب متنوعة تمارسها المؤسسة في إطار مزيج تسويقي متكامل، من أجل التعريف بالمنتج وحث المستهلكين على شراءه أو إعادة شراؤه. وكما يظهر في الشكل السابق، فإن الترويج يقوم على مجموعة من العناصر التي يطلق عليها اسم **المزيج الترويجي** والذي يمثل اتحاد مكونات معينة تستخدمها المؤسسة لترويج منتج ما، كما يطلق على "مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة، فهي مجموع العناصر التي تتوازن وتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة"⁴. وبصفة عامة فإن عناصر **المزيج الترويجي** تتمثل في:

¹ عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 305.

² محمود عبد الفتاح رضوان، "التميز في فن البيع والتسويق ووسائل تحقيقه"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 65.

³ بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص 236.

⁴ بشير العلاق، "أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي-مدخل متكامل"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41.

1.1. البيع الشخصي: يقصد به العرض أو الاتصال الشخصي المباشر الذي يتم بين مسؤول البيع في المؤسسة والزبائن الحاليين والمحتملين بغرض إتمام عملية بيعية، أو بناء علاقات معهم. ويتم ذلك عن طريق ما يعرف بالقوى البيعية أي هم مسؤولو البيع الذين يعملون لدى المؤسسة، والذين يمثلونها في أداء نشاط أو أكثر من الأنشطة التالية للاتصال بالزبائن المحتملين، البحث عنهم، تقديم المعلومات لهم كالأسعار، الخصومات وتسهيلات السداد، ومحاولة إقناعهم والتأثير عليهم لإتمام عملية البيع.¹ بمعنى أنها كل أساليب الحث الشخصي التي يستخدمها البائع لجعل الآخرين يشترون ما عنده من سلع أو خدمات وهو تقدم شفهي وشخصي لمنتج ما بهدف شرائه أو الاقتناع به.²

1.2. الإعلان: يشير الإعلان بصفة عامة إلى رسالة محددة يتم صياغتها للإعلام أو للإقناع أو للترويج أو لتحفيز الناس لصالح علامة تجارية أو مجموعة ما (مؤسسة تجارية، وكالة حكومية، مؤسسة غير هادفة للربح.. الخ)، أما الحملة الإعلانية فهي سلسلة من الإعلانات المنسقة القائمة على استراتيجية جامعة يربط بينها الشكل، وطريقة التعبير، والأسلوب والصور والشعار.³ وفي إطار المزيج الترويجي يقصد بالإعلان وسيلة اتصال غير شخصي مدفوعة الأجر، والتي تتبعها المؤسسات الربحية وغير الربحية والأفراد، بغرض تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين أو المشترين الصناعيين وإقناعهم بها. بمعنى أن عملية الاتصال بين المؤسسة والجمهور تتم بوسائل غير مباشرة كالصحف، الراديو، التلفزيون، السينما.. وغيرها، ويكون هدفه الأساسي هو تغيير الميول وسلوك المستهلكين المحتملين حتى يتصرفوا بطريقة أكثر قبولاً للسلعة.⁴

1.3. الدعاية (النشر): إن مفهوم الدعاية يختلف من باحث لآخر ومن مؤسسة لأخرى، فهناك من يعتبرها أداة تستخدمها العلاقات العامة في تأثيرها على الجمهور، في حين يعتبرها البعض الآخر عنصراً قائماً بذاته من عناصر المزيج الترويجي. وتشير الدعاية إلى النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في توجهات الجمهور، سواء لجعله يؤمن بها أو عكس ذلك، وقد ينصب موضوع الدعاية على سلعة أو خدمة أو مؤسسة، بقصد تكوين أفكار تتعلق بها، وفي هذه الحالة يسمى بالدعاية التجارية. وتركز الدعاية على الغرائز والدوافع المكتسبة والفطرية بدرجة أكبر من المنطق، وتستخدم في ذلك الخطب والأحاديث والمناقشات وتنظيم اجتماعات وعقد مؤتمرات وندوات، وترويج الإشاعات. وتكون الدعاية دون مقابل مادي.⁵

ومن خلال ما سبق يظهر أن هناك فروقات بين مفهوم الإعلان ومفهوم الدعاية والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

¹ طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص ص 703، 704.

² علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي تطبيقي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 209.

³ روبن لاند، ترجمة: صفية مختار، "الإعلانات والتصميم-ابتكار الأفكار الإبداعية في وسائل الإعلام"، مؤسسة هندواي، المملكة المتحدة، 2019، ص 23.

⁴ علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 227.

⁵ عيسى محمود الحسن، "الترويج التجاري للسلع والخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 35.

الجدول رقم 08: الفرق بين الإعلان والدعاية

الإعلان	الدعاية
- إيصال معلومات عن السلعة مع إقناعهم بالشراء.	- الدعاية تعرف الناس بحدث معين دون إقناعه.
- الإعلان متكرر وبمقابل أجر مدفوع.	- الدعاية تذاع مرة واحدة، وتكون مجانية.
- الإعلان يوجه إلى أناس معينين.	- الدعاية ليس لها فئة معينة من الناس.
- يمكن تغيير موضوع الإعلان.	- الدعاية لا يغير موضوعها.

المصدر: علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

4.1. تنشيط المبيعات (ترويج أو ترقية المبيعات): ينسب ترويج المبيعات إلى الأدوات والقرارات التي توفر إجراءات محددة قصيرة المدى لتشجيع الشراء والاستخدام، وكذلك من خلال تسهيل شراء البضائع ويمكن توجيهها إلى المستخدم النهائي أو الوسيط، هذه الأداة الترويجية مستخدمة لحفز المستهلك لشراء أكثر وأسرع. تشمل هذه الأدوات كل من القسيمات والجوائز والعينات المجانية والخصومات وما إلى ذلك. ويمكن توجيه هذه الممارسات إلى المستهلك (عينات، كوبونات، مكافآت، جوائز، ضمانات)، أو إلى التجار (بما في ذلك تخفيضات الأسعار والبدلات الترويجية والمنتجات المجانية)، أو إلى موظفي مبيعات الشركات (معارض المبيعات ومسابقات مندوبي المبيعات). ويشتمل تنشيط المبيعات في المتجر على تحفيز بصري، من خلال استخدام لوحة النتائج في المتجر أو الشاشات ليس فقط كمنتجات عرض إعلانية، بل كمسابقات. العروض التقديمية للمنتجات والعروض التوضيحية، حيث لا يكتشف الزبائن البضائع فحسب، بل يجتبرونها أيضاً، الألعاب واليانصيب والقسيمات، والتي تهدف إلى جذب المشتريين من خلال المشاعر الإيجابية، إضافة إلى الخصومات، والتي تعد الأداة الترويجية الأكثر شيوعاً التي يهتم بها المستخدمون بشكل خاص. أما خارج المتجر، تتضمن تدابير ترويج المبيعات على القسيمات الموزعة عبر صناديق البريد والصحف والمجلات في الشوارع، وعلى مخططات الولاء من خلال بطاقات الزبائن، ونوادي المشتريين، والرحلات،...¹

5.1. العلاقات العامة: تشير إلى كافة الجهود الترويجية الهادفة لبناء علاقات جيدة مع جماهير المؤسسة، من خلال نشر أخبار إيجابية عنها، أو تحسين صورتها الذهنية لدى تلك الجماهير، ومنع أو معالجة الإشاعات والأخبار السلبية عنها. وتعتمد العلاقات العامة بصفة كبيرة على وسائل الاتصال واسعة الانتشار كالصحف والتلفزيون والإذاعة، وأصبحت العلاقات العامة بمفهومها الحديث وظيفة إدارية في بعض قطاعات الأعمال وفي بعض الدول.² فيمكن أن تساعد أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف المتعلقة بسمعة المؤسسة وثقتها في السوق، وذلك من خلال عدة أساليب منها:³

¹ Margarita Isoraité, « Marketing MIX theoretical aspects », International journal of research-GRANTHAALAYAH, Vol 04, Issue 06, June 2016, pp 33, 34.

² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 717،

³ Margarita Isoraité, Idem, p 35.

- ✓ **الدعاية (النشر):** هي معلومات مجانية حول المنتجات أو الخدمات ونشرها في وسائل الإعلام، وتتم الدعاية عن طريق النشرات الإخبارية، والمقالات الرئيسية، والمؤتمرات الصحفية، والآراء الموثوقة من عمليات التسويق.
- ✓ **المعارض والأسواق:** تنظم بشكل دوري في مواقع معينة، يتم من خلالها المشاركون من مجالات الأعمال المختلفة للمؤسسة، بتقديم منتجات وخدمات المؤسسة للمستهلكين المحتملين، حيث يمكن تعريف المعرض بأنه حدث يهدف إلى تعريف الجمهور والمتخصصين المطلعين على منتجات المؤسسة وأفكارها الجديدة.
- ✓ **الإعلان المكتوب أو الشفهي:** ولا يقصد به الإعلان الذي يتم عبر وسائل الاتصال والإعلام المختلفة، وإنما يقصد به نقل المعلومات حول المؤسسة ومنتجاتها عن طريق موظفيها وزبائنها وما إلى ذلك، أي عملية تشجيع وتوضيح لمنتجات وخصائص المؤسسة بصفة تلقائية من قبل الأفراد المتعاملين معها.
- ✓ **تسويق الأحداث:** من خلال قيام المؤسسات بتنظيم حفلات أو عشاءات يتم فتح المؤسسة فيها أمام الزبائن والموظفين لإثارة إعجابهم وتعزيز صورة المؤسسة في أذهانهم.
- ومن خلال ذلك يظهر وجود فرق بين مفهوم العلاقات العامة والدعاية، ومفهوم العلاقات العامة والإعلان، ويمكن توضيحها في الجداول التالية:

الجدول رقم 09: الفرق بين الإعلان والعلاقات العامة

العلاقات العامة	الإعلان
- تركز على تعزيز مكانة وسمعة المؤسسة وتوثيق الصلة.	- يركز على زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح.
- تظهر المؤسسة على حقيقتها أمام الناس.	- يعرض الحقيقة بصورة جذابة.
- دون مقابل وبدون ضغط.	- ينقل المعلومات والأخبار بمقابل مادي.

المصدر: علي فلاح الزعي، "الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الجدول رقم 10: الفرق بين الدعاية والعلاقات العامة

العلاقات العامة	الدعاية
- تقوم على أساس خدمة المصلحة العامة.	- تحاول السيطرة على الناس ودفعتهم نحو سلوك معين.
- تقوم على أساس تقديم الصدق ونشر الحقيقة بأمانة.	- تعتمد على المبالغة في تقديم الحقائق واستغلال العواطف
- تعمل على تثبيت مبادئ الأخلاق.	- تعمل على تغيير بعض المبادئ بأساليب غير سليمة.

المصدر: علي فلاح الزعي، "الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ويتميز كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي السابقة بجملة من الإيجابيات والسلبيات، التي قد تتماشى مع منتج، أو مؤسسة، أو ظرف معين ولا تتماشى مع البقية، ويمكن إجمال أهم ميزات وعيوب عناصر المزيج الترويجي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 11: مميزات وعيوب عناصر المزيج الترويجي

العنصر	المميزات	العيوب
البيع الشخصي	<ul style="list-style-type: none"> - وسيلة تفاعلية، ما يجعل رجل البيع قادرا على تحديد احتياجات المستهلك وخصائصه ومشاكله وردود فعله. - إمكانية تنوع وتغيير مؤثرات الإقناع حسب نوع الزبون. - وسيلة ودية حيث يسمح لأطراف العلاقة (البائع والمشتري) بربط صداقة شخصية. - يمكن من معرفة استجابة المستهلك المستهدف مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة مرتفعة جدا. - محدودية النطاق الجغرافي. - الجهد والوقت المخصص يساوي ثلاثة أضعاف الجهد والوقت المخصص للإعلان. - توظيف قوى بيعية للمؤسسة يعني الالتزام بالدفع بشكل ثابت، عكس الإعلان الذي يمكن الاستغناء عنه في أي وقت.
الإعلان	<ul style="list-style-type: none"> - وسيلة واسعة الانتشار، تعطي فرصة الوصول إلى أكبر عدد من الأفراد. - وسيلة ذات قدرات تعبيرية كبيرة، باستخدام الطباعة والصوت والصورة واللون، ما يحقق التأثير لدى المستهدفين. - وسيلة غير شخصية، فهو لا يمثل وسيلة ضغط على المشتري مثل موظفي البيع. - وسيلة فعالة للوصول إلى المستهلكين المنتشرين جغرافيا بتكلفة منخفضة. - إمكانية تكرار الرسالة الإعلانية أكثر من مرة خلال فترة معينة، أو خلال يوم واحد. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكلفته الأساسية الإجمالية، خصوصا الإعلان التلفزيوني. - صعوبة قياس ومعرفة الأثر المباشر للإعلان على المبيعات. - باعتباره وسيلة اتصال غير شخصية فليس لديه نفس أثر وسائل الاتصال الشخصية.
تنشيط المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> - وسيلة اتصال فعالة فهي تجذب الانتباه، وأحيانا تقدم معلومات تقود المستهلك للشراء. - وسيلة قوية لتحفيز المستهلك على الشراء من خلال تقديم الحوافز التي تمثل قيمة معينة له. - وسيلة لتقديم الدعوة للمستهلك للقيام بالشراء فورا. 	<ul style="list-style-type: none"> - وسيلة تتميز بالتأثير المباشر على المبيعات في الأجل القصير فقط، فهي ليست فعالة في بناء تفضيل المنتج على المدى البعيد.
العلاقات العامة والنشر	<ul style="list-style-type: none"> - المصداقية، فالجمهور عادة ما يميل إلى تصديق الرسالة المنشورة التي تأخذ طابع إخباري ومن مصدر موثوق. - يتوافر للنشر مساحات أكبر في عرض المعلومات، على عكس الإعلان، الذي يكون محدود المساحة أو المدة. - انخفاض التكاليف مقارنة بالإعلان، فتقتصر على التكلفة المتعلقة باستقطاب الناشرين كالدعوات، الحفلات، الهدايا. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم خضوعه لسيطرة المؤسسة تماما، فهي لا يمكن أن تقوم بتكرار الرسالة الترويجية كما في الإعلان. - يمكن أن ينعكس سلبا على المؤسسة في حالة الأخبار السلبية، أو تفسير الرسالة المنشورة بصورة خاطئة.

المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على: - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 702-719.

- عبد الخالق أحمد باعلوي، "مبادئ التسويق"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2010، ص ص 291-294.

2. أسباب زيادة الاهتمام بالترويج: إن نشاط الترويج في صورته البسيطة كان منذ القدم معروفا في عمليات التجارة والتبادل بين الأفراد، إلا أنه كان يتم بصفة تلقائية، دون تخطيط محكم، ودون الاهتمام به كنشاط مفتاحي لنجاح المؤسسة، وقد زادت أهمية الترويج بالنسبة للمؤسسة بتطور الزمن لعدة اعتبارات من أهمها:¹

¹ بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 238.

- ✓ بعد أو طول المسافة بين المنتج والزبون، مما يتطلب وجود وسائل تسهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين، لأن القطاعات السوقية لم تعد محصورة في السوق المحلية، بل توسعت لتصبح لكثير من المؤسسات قطاعات سوقية واسعة على المستوى الوطني، وحتى على مستوى العالمي.
 - ✓ تنوع وزيادة عدد الأطراف الذين يتصل بهم المنتج، حيث أن هذا الأخير عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين النهائيين أو الصناعيين، مع المؤسسات الوسيطة التوزيعية مثل تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء. كما يختلف شكل الاتصال فيها إذا كان السوق للسلع الصناعية أو للسلع الاستهلاكية.
 - ✓ اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين، مما يتطلب القيام بمختلف الجهود التسويقية لغرض كسب أكبر حصة سوقية، وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق المستهدفة.
 - ✓ زيادة حجم الإنتاج الناتج عن التطور التكنولوجي، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى النشاط الترويجي للمساهمة في تصريف الحجم الكبير من المنتجات.
 - ✓ التطور التكنولوجي في مجال الاتصال ووسائل نقل المعلومات كالتلفاز والإذاعة والأقمار الصناعية وشبكة الانترنت وغيرها، جعلت من النشاط الترويجي أمراً في غاية السهولة ومقتزئاً بنجاح كبير في التعريف بالمؤسسات والسلع والخدمات المنتجة لديها.
 - ✓ مساهمة النشاط الترويجي في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الزبائن، وذلك من خلال ما يمددهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات، وكل ما هو ذو فائدة لهم.
 - ✓ السعي إلى التخفيض في تكاليف المؤسسة، حيث أنها تسعى من خلال الترويج إلى الوصول إلى مستوى عال من المبيعات، ما يؤثر في النهاية على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، وبالتالي إلى تخفيض الأسعار من خلال توزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة.
 - ✓ زيادة التوجه الترويجي في مختلف المؤسسات في العالم، حيث أصبح حجم الميزانية المخصصة لتغطية النشاط الترويجي من أكبر الميزانيات في التسويق، حيث تأتي في المرتبة الثانية بعد ميزانية الإنتاج.
3. أهداف الترويج: إن مختلف الأنشطة الترويجية التي تتبناها المؤسسة في إطار مزيجها التسويقي فهي تسعى إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية هي: ¹
- ❖ التعريف (الإعلام) Inform : تحتل هذه الغاية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فالمستهلكون لا يشتركون أي شيء إلا بعد أن يدركوه تماماً ويفهمون ما الذي سيقدمه لهم هذا المنتج من إشباع، إضافة إلى أنهم يرغبون في معرفة مكان الحصول عليه، وطريقة استخدامه وسعره.

¹ هشام البحري، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 127.

- ❖ **الإقناع Persuade** : خصوصا إذا لم يتم استخدام المنتج من قبل المستهلكين من قبل، فيجب العمل على إقناعهم بالمنافع التي سوف يحصلون عليها، وإذا كانوا يستخدمون منتجات المنافسين، فعلى المؤسسة إقناعهم بأن منتجها أحسن للتحويل نحوه.
- ❖ **الحفز Incentive** : يعتبر تذكير الزبون بالمنافع ومزايا المنتج يعد أمرا مهما للمؤسسة، حيث أن هذا التذكير سيحفز الزبون على الشراء الإضافي، كما يمكن استخدام الترويج في حث الزبائن نحو شراء المنتج لأول مرة، وذلك من خلال بعض المغريات البيعية، أو إبراز دور المنتج في حل مشكلة ما تواجهه الزبون.
- وفي إطار تحقيق هذه الغايات، يسعى الترويج إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي تتماشى في إطارها العام مع الأهداف التسويقية للمؤسسات وأهدافها العامة، ويمكن إجمال أهم أهداف الترويج في:¹
 - ✓ **إمداد المستهلك الحالي والمرقب بالمعلومات عن السلعة أو الخدمة**، خصوصا عند تقديم المنتجات الجديدة، لأنه يتضمن خلق المعرفة لدى المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة ويشجعه على تجربتها.
 - ✓ **إثارة الاهتمام بالسلعة أو الخدمة**، وخاصة عندما تكون هناك منتجات منافسة أخرى، حيث يتم توضيح المزايا التي يتمتع بها منتج المؤسسة ليستطيع المستهلك مقارنتها مع منتجات المنافسين.
 - ✓ **تغيير الاتجاه وخلق التفضيل لدى المستهلك**، حيث يستخدم الترويج لتكوين شعور إيجابي نحو المنتج المراد التعريف به، سلعة كانت أو خدمة، ليتمكن المستهلك من المقارنة بين البدائل المختلفة.
 - ✓ **اتخاذ قرار الشراء**، فالغاية النهائية للترويج هي جعل المستهلك يتخذ قرار الشراء، أو الاستمرار بالشراء بكميات أكبر، أو حث أصدقائه على الشراء. ويعد رجال البيع ذو أهمية كبيرة لتحقيق هذا الهدف.
 - ✓ **استخدام التقنيات التمكينية مثل الانترنت**، لتسريع عملية اتخاذ القرار، حيث تكون هذه الوسائل تفاعلية وفورية النتائج شريطة أن تصمم بشكل فعال.
 - ✓ **زيادة الطلب وزيادة قيمة المنتج**، فيهدف الترويج واستراتيجياته إلى زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات على المنتجات، من خلال إظهار منافع المنتج والتي تساهم في الرفع من قيمته من وجهة نظر المستهلك، فتمكن المؤسسة بناء على ذلك من وضع سعر مرتفع للمنتج عند الضرورة.
 - ✓ **استقرار المبيعات**، يمكن أن تسعى المؤسسة من خلال عملية الترويج إلى تحقيق الاستقرار المطلوب والتخفيف من التقلبات التي تحدث في كمية المبيعات التي قد تحدث لأسباب تنافسية أو موسمية أو لظروف غير محسوبة.
 - ✓ **خلق صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها**، والمساعدة في تحسين تلك الصورة في أذهان الأفراد.

¹ أنظر:

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 338.

- بشير العلق، "أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي-مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

4. استراتيجيات الترويج: تسعى المؤسسة من خلال إدارة التسويق إلى اختيار الاستراتيجية الترويجية المناسبة وفقا لنوع المنتج وخصائصه، ومرحلة حياته، وكذا وفقا للهدف من العملية الترويجية، وبصفة عامة فإن الأنشطة الترويجية للمؤسسة بمختلف أساليبها ووسائلها لا تخرج عن نطاق تحقيق استراتيجيتين هما:

1. 4. استراتيجية الدفع Strategy of push: وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بدفع المنتج خلال قنوات التوزيع المختلفة إلى المستهلك، بمعنى يتم إشراك كل من المؤسسة المنتجة والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع حتى تصل إلى المستهلك، ويتم ذلك عن طريق توجيه المؤسسة كافة جهودها الترويجية نحو تجار الجملة ودفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تجار التجزئة، وهؤلاء يقومون بتوجيه جهودهم نحو المستهلك. ويتم دعم هذه الاستراتيجية بسياسات سعرية قوية منها الخصم وسموحات الترويج كمحفز لأعضاء التوزيع على دفع المنتجات تجاه المستهلك، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة، أو المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع، أو ذات معدل تكرار الشراء محدود، وقد تستخدم في حالة المنتجات المتميزة ذات الجودة المرتفعة والسعر العالي، وقد يلجأ المسوقون إلى هذه الاستراتيجية إذا لم تتوفر لديهم موارد كافية للإنفاق على حملاتهم الإعلانية، فتستخدم الأموال المتوفرة كحواجز للوسطاء.¹

2. 4. استراتيجية الجذب Strategy of pull: تقوم هذه الاستراتيجية على إقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج المعلن عنه، وإذا ما اقتنع بذلك فإنه سوف يتحرك اتجاه تجار التجزئة لسؤالهم عن المنتج، وهنا يشعر تجار التجزئة بأهمية التعامل في هذا المنتج فيتحركون نحو تجار الجملة للسؤال عن المنتج وطلبه منهم، فيقوم تجار الجملة بطلب المنتج من المؤسسات المنتجة له. وتعتمد هذه الاستراتيجية على الإعلان بشكل واسع، فالإعلان عادة ما يوجه إلى المستهلك النهائي، ويدفعه إلى السؤال عن المنتج والرغبة في تجربته، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في السلع ذات السعر المنخفض، وهامش الربح المحدود ومعدل تكرار الشراء فيها عالي.²

5. العوامل المؤثرة على اختيار الترويج المناسب: يقصد بذلك مجموع العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة التسويق والمؤسسة ككل في تحديد أسلوب الترويج الذي سيتم اعتماده لكل منتج، بمعنى اختيار الاستراتيجية الترويجية، وعناصر المزيج الترويجي التي تلائم كل وضعية. ومن أهم هذه العوامل:³

✓ دورة حياة المنتج: حيث يمر المنتج بأربعة مراحل في حياته، بدءا من الإطلاق أو التقديم، النمو، النضج والتدهور، والحاجة إلى الترويج والأسلوب الملائم يختلف من مرحلة لأخرى. ففي مرحلة التقديم يجب تعريف الناس بالسلعة الجديدة، فتعتبر جهود البيع الشخصي والإعلان أحسن الطرق المستعملة، وفي مرحلة النمو يهدف الترويج زيادة المبيعات والحصة السوقية، من خلال زيادة إقناع الزبون بشراء المنتج خصوصا مع زيادة حدة المنافسة في هذه المرحلة، فتعد العلاقات العامة وسيلة مناسبة لذلك. أما مرحلة النضج فتستدعي مزيج

¹ هشام البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ بشير العلاق، "أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي-مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70.

ترويجي متنوع ومتوازن، فتلجأ المؤسسة إلى الإعلان التذكيري، البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، وغالبا ما تكون ميزانية الترويج مرتفعة. أما مرحلة الانحدار والتدهور للمنتج تلزم المؤسسة بتخفيض ميزانيتها الترويجية لكون مبيعات المنتج تكون منخفضة، فتلجأ المؤسسة إلى البيع الشخصي مجددا، أو قد تختار تنشيط المبيعات للتخلص من باقي إنتاجها.

✓ **نوع المنتج وخصائصه:** تحدد خصائص المنتج المستهلكين المحتملين، فمثلا السلع العادية غير المميزة بميزة خاصة يمكن أن يتم الترويج لها عن طريق الإعلان، أما السلع الصناعية مثلا فيروج لها عن طريق جهود البيع الشخصي، أما السلع الاستهلاكية الميسرة فتعتمد على الإعلان بصفة كبيرة، بينما السلع التي تحتاج إلى خدمة متخصصة فنية ونصيحة رجل البيع للاستعلام عن الخصائص وطريقة الاستخدام، فتدفع إلى اعتماد البيع الشخصي.

✓ **حجم الميزانية:** تعد ميزانية الترويج كافة المبالغ المخصصة للعناصر المختارة من عناصر المزيج الترويجي، بحيث يؤثر حجم الأموال المتوفرة والمخصصة لأغراض الترويج في اختيار أفضل طريقة له، فإذا كانت الميزانية محدودة يصعب اللجوء إلى وسيلة واسعة الانتشار نظرا لارتفاع تكاليفها، وفي هذه الحالة تعتمد الإدارة التسويقية على البيع الشخصي، وأما إذا كان حجم الميزانية كبيرا فإنه يسمح للمسوق أن يعتمد على الإعلان في تعريف وتعليم كافة الزبائن بمنتجاته المطروحة في السوق.

✓ **فلسفة الإدارة:** بمعنى الفلسفة التي تتبعها إدارة المؤسسة وتراها ذات نفع لتحقيق أهدافها المسطرة، فمنها من تولي أهمية كبيرة لجهود البيع الشخصي فتعتمد على التدريب لرفع أداء رجال البيع، ومن المؤسسات من تعتبر الإعلان أكثر فعالية من باقي العناصر، فهذا التوجه يؤثر على اختيار عناصر المزيج الترويجي، وعلى الاستراتيجية الترويجية التي منها من يفضل دفع السلعة للزبون ومنها من يفضل اجتذاب الزبائن إليها.

✓ **الوضع الاقتصادي العام:** فتتأثر قرارات المؤسسة ومنها قرار الترويج بالوضع الاقتصادي السائد، ففترات الانتعاش الاقتصادي تدفع المؤسسة إلى زيادة الجهود الترويجية لأن معدل الاستهلاك يكون كبيرا، على عكس فترات الركود التي تقلص فيها المؤسسة من ميزانيتها وأنشطتها للترويج.

✓ **طبيعة المنافسة السائدة:** يختلف نوع الترويج باختلاف نوع المؤسسات بين المحتكرة وغير المحتكرة، وبين درجة المنافسة ومكانة المؤسسة التنافسية، فيختلف الترويج عندما تكون المؤسسة رائدة، أو تكون تابعة.

✓ **ذوق المستهلك وعاداته وتقاليده:** فيجب أن تتماشى الأساليب الترويجية مع طبيعة المستهلك بشكل عام، فبعض المجتمعات لا تتقبل فكرة رجال البيع، في حين توليها مجتمعات أخرى اهتمامات كبيرة، كما أن تقارب أذواق المستهلكين يعني ضخامة عددهم مما يجبر المؤسسة وموزعيها على مضاعفة الجهود لجذب اهتمامهم نحو منتج ما.

المبحث الرابع: الوظيفة (الإدارة) المالية

تهتم الوظيفة المالية في المؤسسة بالجزء الخاص بالأموال، بدءاً من تحصيلها والحصول عليها من المصادر المختلفة، ومن ثم توزيعها بأفضل طريقها على مختلف نشاطات المؤسسة، والتأكد من أنها تستعمل بالطريقة المثلى التي تسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها وتعظيم عوائدها، في إطار مقبول من المخاطر، دون إهمال الجانب الطويل المدى لاستمرار المؤسسة وتوسعها من خلال قرارات الاستثمار والتمويل.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة المالية

عرفت الإدارة المالية تطوراً ملحوظاً في مهامها عبر الزمن، حيث واكبت هذه الوظيفة الظروف الاقتصادية وظروف بيئة الأعمال السائدة في كل حقبة، للتكيف مع ذلك، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:¹

1. مرحلة قبل القرن العشرين: لم يظهر علم الإدارة المالية كعلم منفصل إلا بداية القرن العشرين، حيث كان ينظر إليها كجزء من علم الاقتصاد، ولم يكن هناك دور خاص للمعلومات المالية، ولم تكن هناك قوانين تلزم المؤسسات بالإفصاح عن هذه المعلومات.

2. مرحلة العشرينيات: أثناء الثورة الصناعية ظهرت الحاجة للبحث عن مصادر للتمويل، فالتجه التركيز في الإدارة المالية على أهمية توفر السيولة ودراسة المصادر الخارجية للتمويل، وشهدت هذه الفترة ظهور العديد من الشركات العملاقة الناجمة عن عمليات الاندماج، فقد كانت ضخامة الاستثمارات المالية من أهم الأسباب التي أدت إلى ضرورة لعب دور جديد يتمثل في تدبير التمويل اللازم، حيث كانت الأسواق المالية في بداياتها، ولا يمكن أن تسد حاجة هذه الشركات من التمويل، كما أن المدخرين كانوا مترددين وغير مقتنعين بالقيام بدور المساهم والممول، وذلك نظراً لعدم دقة وكفاية المعلومات المحاسبية، فأصبحت وظيفة الإدارة المالية تتمثل في توفير التمويل اللازم من المصادر الخارجية أكثر من اهتمامها بتوفيره من المصادر الداخلية.

3. مرحلة الثلاثينيات: مع الركود الاقتصادي الذي ساد العالم وإفلاس العديد من المؤسسات، أصبح تركيز الإدارة المالية على دراسة الجوانب الدفاعية من أجل بقاء المؤسسة، فكان هناك اهتمام خاص بدراسة أساليب المحافظة على السيولة وإعادة التنظيم وتجنب الإفلاس، مع إصدار القوانين المنظمة للأسواق المالية، حيث طغى الاهتمام بمبدأ الحيطة والحذر، خصوصاً مع تفشي ظاهرة الفساد وانحياز بعض المؤسسات، ما أدى إلى إلزامها جميعاً بضرورة الزيادة في درجة الإفصاح ونشر المعلومات المالية التي من شأنها أن تُعرّف المستثمرين بحقيقة الأوضاع المالية المتعلقة بها. وانطلاقاً من ذلك ظهرت وظيفة جديدة للإدارة المالية تتمثل في التحليل المالي، من خلال تفسير البيانات المالية الصادرة تمهيداً لوضع تصور للمؤسسة في المستقبل.

¹ أنظر:

- عبد القادر محمد أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، "الإدارة المالية"، مطابع السروات، الرياض، ط 05، 2017، ص ص 09-07.

- فيصل محمود الشاورة، "مبادئ الإدارة المالية-إطار نظري ومحتوى علمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 24-26.

4. **مرحلة الأربعينات والخمسينات:** استمرارا لما سبق، اقتصرت الإدارة المالية على دراسة وتحليل المؤسسة من وجهة نظر الممول أو المستثمر الخارجي، دون مراعاة كافية لدراسة آلية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مع التركيز، إضافة إلى دور التمويل الخارجي وأهميته، على تحليل السيولة وإدارتها في ظل استراتيجيات التوسع بعد الأزمة الاقتصادية، ما أدى إلى ظهور أهمية الموازنة الرأسمالية والموضوعات المتعلقة بها، كتطبيق الأساليب العلمية في اختيار المشروعات، وانتقلت الإدارة المالية من الاهتمام بقرارات التمويل إلى الاهتمام بقرارات الاستثمار، وتم التوصل إلى ضرورة الاهتمام بهما على حد سواء إذا ما أرادت المؤسسة البقاء والاستمرار.
5. **مرحلة الستينات والسبعينات:** استكمالا لما سبق، شهدت هذه الفترة اهتماما كبيرا بالتحليل والتخطيط المالي ودراسة تكلفة رأس المال وتحديد نسبة المزج المثلى لهيكل رأس المال، ما تطلب إدخال مفهوم ضرورة معرفة آثار التضخم على حاضر ومستقبل المؤسسة، وكيفية الحد من آثاره السلبية.
6. **مرحلة الثمانينات والتسعينات والألفية الثالثة:** تركز الإدارة المالية فيها على التعامل مع التغيرات وعدم التأكد وعدم كفاءة سوق رأس المال، إضافة إلى تأثير الضرائب والتضخم وأسعار الفائدة وبرامج الخصخصة والعمولة، وانتشار أسواق رأس المال، وصيغ التمويل المتطورة كالمشتقات المالية وصيغ التمويل الإسلامية. ويمكن إجمال خصائص كل مرحلة من المراحل السابقة وما رافقها من خصوصيات، ومهام للإدارة المالية في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: التطور التاريخي للإدارة المالية

الفترة الزمنية	الظروف السائدة	مهام الإدارة المالية
بداية القرن العشرين	- توجيه المؤسسات نحو التصنيع وتوسيع أنشطتها. - صعوبة الحصول على الأموال المطلوبة للتوسع. - بدائية وضعف أسواق المال. - صعوبة انتقال الأموال من الأفراد إلى المؤسسات. - التشكيك في الأرباح المعلنة من المؤسسات.	- التركيز على الجوانب القانونية لإنشاء المؤسسات الجديدة. - الاهتمام بموضوع الاندماج.
العشرينات والثلاثينات	- الكساد الاقتصادي الكبير. - فشل المالي للمؤسسات. - قيام الحكومات بتنظيم الأسواق المالية.	- التركيز على البقاء وليس التوسع. - الاهتمام بأمر السيولة ومعالجة مشاكل الإفلاس. - لا يختلف دور المحاسب عن المدير المالي.
الأربعينات والخمسينات	- الاهتمام بوجهة النظرا الخارجية اتجاه المؤسسة. - زيادة الإنفاق الحكومي. - زيادة الطلب على الأموال. - ارتفاع سعر الفائدة. - بداية التطور التكنولوجي وانتشار الكمبيوتر.	- التركيز على هدف تعظيم الربح. - الاهتمام بالخصوم أكثر من الأصول. - دراسة تأثير العوامل الخارجية على القرارات المالية. - الاهتمام بمصادر التمويل. - استخدام الكمبيوتر في البيانات المالية.
الستينات والسبعينات	- أزمة الطاقة العالمية وارتفاع أسعار البترول. - ارتفاع أسعار السلع والخدمات، ومعدلات التضخم. - إلغاء قاعدة الذهب لتقييم العملات. - الاهتمام باستخدامات الأموال، والاهتمام بالاستثمار.	- التركيز على هدف تعظيم ثروة الملاك. - ربط نظرية التمويل مع نظرية الاستثمار. - الاهتمام بمحفظة الأوراق المالية. - دعم الإدارة العليا بتوفير المعلومات المالية الملائمة.

<p>- الثمانيات والتسعينات</p> <p>- الثورة التكنولوجية والاتصالات.</p> <p>- الاتجاه نحو عملة الأسواق.</p> <p>- زيادة المخاطر الخارجية.</p> <p>- تقلبات أسعار الفائدة.</p> <p>- زيادة الاهتمام بالسيطرة على التضخم.</p>	<p>- شمولية الوظيفة المالية.</p> <p>- زيادة الاهتمام بالتخطيط المالي.</p> <p>- الاهتمام بالمخاطر المستقبلية، وبمخاطر الأسواق الخارجية.</p> <p>- إدارة العوائد والمخاطر.</p> <p>- استحداث مصادر تمويل للاستثمارات طويلة الأجل.</p>
<p>نهاية القرن العشرين وحتى الآن</p> <p>- الأزمة المالية العالمية، وأزمة الرهن العقاري.</p> <p>- تعاظم دور البنوك وأسواق المال.</p> <p>- تباطؤ معدلات نمو الاقتصاديات الكبرى.</p> <p>- انخفاض معدلات التبادل التجاري الدولي.</p> <p>- تعاظم مخاطر أسعار الصرف.</p>	<p>- المشتقات المالية.</p> <p>- أساليب الوقاية من تقلبات أسعار الصرف.</p> <p>- التمويل الدولي.</p> <p>- تكامل التحليل على مستويات الدولة والصناعة والمؤسسة</p> <p>- تكامل نظريات الاستثمار والتمويل.</p>

المصدر: مجموعة مؤلفين، "أساسيات التمويل"، سلسلة مراجع التمويل والاستثمار، جامعة القاهرة، 2019، ص ص 06، 07.

وبالتالي من خلال كل ما سبق، يظهر أن الإدارة المالية كوظيفة في المؤسسة قد مرت بأربع مراحل أساسية من حيث المهام المنوطة بها، وهي:¹

- 1. المرحلة الأولى:** بداية ظهور مفهوم الإدارة المالية، واقتصرت وظيفتها على بعض الأعمال المحاسبية المتكررة، كمسك السجلات وقبض ودفع الأموال والمحافظة على الأصول، حيث كان مستوى المنافسة والإبتكار منخفضاً، فكانت وظيفة الإدارة المالية هي تقديم معلومات قانونية عن الحسابات، وتنظيم إدارة المواد، فكانت مهمتها الأساسية، رصد مستوى النشاط في المؤسسة، دراسة إنتاجية الأفراد والآلات، مستوى استهلاك المواد المستخدمة، وقيمة المنتجات المباعة.
- 2. المرحلة الثانية:** اتسع فيها نطاق عمل الوظيفة المالية لتتعدى نطاق الأعمال المحاسبية إلى عمليات الحصول على الأموال اللازمة لتمويل المؤسسة، وتولت القيام بالمهام القانونية والتفاوضية مع مصادر التمويل اللازمة، إلا أن دورها بقي بعيداً عن مستوى صناعة واتخاذ القرارات، وكان دوراً استشارياً فقط.
- 3. المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي انتقلت فيها الوظيفة المالية من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي المشارك في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار، ليتسع نطاق نشاطها إلى تحديد حجم ومصادر التمويل وحجم وفرص الاستثمار المتاحة، وذلك بالاعتماد على المقارنة بين التكاليف المحتملة والعوائد المتوقعة. حيث أن زيادة المنافسة التي أصبحت عالمية اضطرت المؤسسة إلى خلق الابتكار في منتجاتها وما يصاحبها من ضرورة للتمويل والاستثمار، فأصبحت وظيفة الإدارة المالية هي إجراء التقديرات الكلية لعائد الاستثمار، من خلال ضمان الاتساق بين الموارد المستهلكة ومستوى النشاط، إضافة إلى توقعات التوازن المالي، مع إبداء رأيها في بعض التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حتى ولو لم تكن مالية، كالتوجهات التسويقية مثلاً. كما أصبح من مهام الإدارة المالية تنفيذ عمليات الرقابة الداخلية، والاهتمام بالاتصالات المالية اتجاه المستثمرين.

¹ أنظر:

- فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص ص 28، 29.

- Caroline Selmer, « Toute la fonction Finance », DUNOD, Paris, 2006, pp 02-05.

4. المرحلة الرابعة: أصبحت الإدارة المالية في هذه المرحلة من المهندسين الرئيسيين لنجاح المؤسسة، حيث أصبح من وظائفها تكييف أنظمة المعلومات مع احتياجات الإدارة من خلال دمج المعلومات المالية وغير المالية (الجودة، رضا العملاء، الصورة، المهارات..). كما يجب على الوظيفة المالية ألا تهتم بالماضي والحاضر فقط، إنما عليها الاهتمام بشكل خاص بالمستقبل من أجل مساعدة الإدارة العليا على قيادة الأداء العام.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة المالية

اختلف مفهوم الإدارة المالية بتطور مهامها ووظائفها عبر مراحل تطورها التي واكبت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وأعطيت بذلك تعريفا يناسب كل فترة منها، كما أن الإدارة المالية تتميز بكونها تتواجد على مستوى العديد من المجالات مع الاحتفاظ بالخصوصية المرتبطة بكل منها، فتمارس على مستوى المؤسسات الحكومية كالوزارات والأجهزة الحكومية، وعلى مستوى المؤسسات العامة والخاصة، وحتى على المستوى الأسري.

وعموما تشير الإدارة المالية إلى "مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقا لأوجه الإنفاق المحددة"¹، أي أن وظيفة الإدارة المالية يترتب عليها التخطيط لمصادر الإيراد المتوقعة خلال مدة زمنية قادمة، كما أنها تتناول من ناحية أخرى تحديد أوجه الإنفاق لهذه الإيرادات وفقا لما هو محدد لها في الأنظمة والقواعد المالية، فهي لا تقوم بدور البحث عن المال وإنفاقه فقط وإنما تحديد الأوجه اللازمة للإنفاق من حيث أهميتها والأولوية التي يجب أن تحتلها بين مصادر الإنفاق الأخرى، كما أن الإنفاق يتم وفقا لأنظمة رقابية محدد تتأكد الإدارة المالية عن طريقها من حسن استخدام هذه الأموال.

أما الإدارة المالية على مستوى المؤسسة فهي "مجموعة من الأدوات والطرق التي تم تطويرها بغية مساعدة إدارة المؤسسة في تحديد مصادر التمويل المناسبة للاستثمار وتحديد المشروعات التي يمكن الدخول فيها والتي تحقق للمؤسسة عائدا مقبولا على رأس المال"²، وهو بذلك غير بعيد على التعريف السابق، وإنما يركز في أداء وظيفة المالية على تحقيق أهداف المؤسسة، من الحصول على التمويل بالقدر، والتكلفة والتنوع الملائم، من أجل اختيار المشروعات المرجحة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح المنتظرة.

كما يمكن تعريف الإدارة المالية أيضا بأنها "مجموعة الوظائف التي تتعلق بتحديد نتائج أعمال المؤسسة، وتقدير احتياجاتها من الأموال، وتوفيرها بأنسب الشروط وبأقل تكلفة ممكنة، واستخدامها الاستخدام الأمثل وفقا لأهداف المؤسسة"³. ويظهر من خلال هذا التعريف أن الإدارة المالية في المؤسسة أصبحت تأخذ عدة أبعاد، البعد الإجرائي المتمثل بالعمليات الفنية المحاسبية، والبعد التمويلي المتمثل بتقدير احتياجات المؤسسات للأموال، وتحديد مصادر التمويل المناسبة وتكلفتها، والبعد الاستثمار المتمثل في اتخاذ القرارات الرشيدة في استثمار الأموال وإدارة الأصول، إضافة إلى التحليل المالي.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 209.

² عبد القادر محمد أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ عبد الله عبد الله السنفي، "الإدارة المالية"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط 02، 2013، ص 17.

ومن خلال ما سبق يظهر أن الاختلاف بين المحاسبة والمالية يتمثل في كون المحاسبة تهتم بعملية تجميع البيانات التاريخية أو المستقبلية وتسجيلها بصورة صحيحة، في حين أن المالية عملية إدارية تهتم باتخاذ القرارات في ضوء المعلومات التي يقدمها النظام المحاسبي. وبالرغم من ذلك فعادة ما تتداخل الوظائف في المؤسسات الصغيرة يتولى المحاسب القيام بكافة مهام التمويل والمحاسبة، أما في المؤسسات الكبيرة يعتمد المدير المالي على بيانات القوائم المالية التي أعدها المحاسب لاتخاذ القرارات المالية، مع اهتمام المدير المالي بالتدفقات النقدية.¹

المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية

تكتسي الوظيفة المالية أهمية بالغة بسبب علاقتها المباشرة بأموال المؤسسة، والتي تؤدي إلى اختلالات كبيرة في حال عدم إعطائها المساحة اللازمة من الاهتمام. وتظهر أهمية الوظيفة المالية من خلال:²

- ✓ البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.
- ✓ للإدارة المالية القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح بتحقيق خططها أو نشاطاتها بشكل عادي والوصول إلى تحقيق أهدافها.
- ✓ السهر على اختيار الميزج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود بأقل تكاليف ممكنة.
- ✓ متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة.
- ✓ البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

المطلب الرابع: أهداف الإدارة المالية

لا تحيد الإدارة المالية كوظيفة من وظائف المؤسسة عن تحقيق الأهداف التي صاغتها هذه الأخيرة، حيث تعمل كل الوظائف على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، مع الاحتفاظ بخصوصية كل وظيفة على حدى، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:³

¹ مجموعة مؤلفين، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 285، 286.

³ أنظر:

- نوي نبيلة، "دور الإدارة المالية في ترشيد قرارات الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة شركة شيك الجزائر برج بوعربريج"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول الإدارة المالية رفع أساسي لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 25 و26 نوفمبر 2014، ص 03.

- دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2009، ص ص 37-40.

- ✓ **تعظيم الربح:** يهتم هذا الهدف باختيار التصرف الذي يترتب عليه تحقيق أقصى ربح ممكن، بمعنى ينصب الاهتمام بالقرارات والأعمال المتعلقة بالتمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح وتوجيهها لتناسب مع هدف تعظيم الربح. وتعتبر الربحية عن مدى نجاعة القرارات كما تعتبر مقياس للحكم على الأداء الاقتصادي، فهي لا تقتصر على زيادة رضا المساهمين فقط بل لها أثر على الاقتصاد ككل وتمس مجالات التوسع والتوظيف.
 - ✓ **تعظيم قيمة المؤسسة:** ويقصد به تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة وقيمتها في السوق المالي، وهي استراتيجية طويلة الأجل تعمل على ديمومة نشاط المؤسسة، ويعدّ هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أفضل معيار للحكم على القرارات المالية. وهذا لا يتحقق إلا بارتفاع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.
 - ✓ **تعظيم العائد الاجتماعي:** حيث تعدّ المسؤولية الاجتماعية من القضايا المعاصرة التي يستوجب أن تأخذها الإدارة المالية بعين الاعتبار، والتي تعني أن لا يكون الهدف الوحيد للمؤسسة تحقيق مصالح المساهمين والملاك من خلال تعظيم الربح، وإنما يجب أن تتحمل المسؤولية في تحقيق الرفاه للعاملين لديها والعملاء والمجتمع ككل، فضلا عن الاهتمام بالقضايا البيئية.
 - ✓ **تحقيق السيولة المالية:** وتعني قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة، في مواعيدها وبتكلفة مناسبة وبدون خسائر، ومواجهة للظروف الطارئة، من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة للنشاط الطبيعي للمؤسسة. فالسيولة التامة تولد عنصر الأمان والحماية للمؤسسة وتبعده عن خطر التوقف عن الدفع والإفلاس، وتعزز ثقة المتعاملين مع المؤسسة سواء كانوا زبائن أو ممولين.
 - ✓ **تقليل الخطر المالي والإداري:** إن تخفيض الخطر يرافق في العادة الحصول على الأرباح، فمن أجل تعزيز استمرار المؤسسة لا بد أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المؤسسة سواء أكان خارجيا أي خطر الأسواق، أو داخليا ككفاءة استخدام الأصول وإدارة المديونية أو بكفاءة عملية التشغيل.
 - ✓ **تحقيق الاستثمار الأفضل:** ويعدّ من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقها بسبب ارتفاع المبالغ المستثمرة في النفقات الاستثمارية، حيث يتم اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة باستخدام طرق اختيار الاستثمارات الرأسمالية، والتي تؤكد على كيفية اختيار الموجودات والإنفاق عليها وتحليل الخطر وعدم التأكد للتدفقات النقدية.
- بمعنى أنه مهما تطورت مهام الإدارة المالية وموقعها في المؤسسة، ومهما اختلف حجم المؤسسة ونوعها ونشاطها، فإن الإدارة المالية بما تشترك في تحقيق أهداف تقليدية ووضعت من أجلها، وهي البحث عن مصادر التمويل المختلفة، وتخصيص هذه الأموال المتحصل عليها، حيث تهدف الإدارة المالية إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسة من خلال ضمان الملاءة، أي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، عن طريق توفير الأموال اللازمة لنشاط المؤسسة (الاستثمار والاستغلال)، وكذلك ضمان الربحية، وهي القدرة على توليد الدخل، عن طريق تخصيص الأموال للأنشطة والمشاريع المختلفة.¹

¹ Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Françoise BERTRAND, op cit, p.436

المطلب الخامس: وظائف الإدارة المالية

تضطلع الإدارة المالية بمجموعة من المهام التي تأخذ الجانب الإداري، وتأخذ الجانب الفني حسب خصوصية هذه الإدارة، لكن لا يمكن الفصل التام بينهما حيث تتم كل هذه الوظائف في إطار متكامل، ومن الوظائف الإدارية للإدارة المالية ما يلي:¹

1. تقدير احتياجات المؤسسة من الأموال المطلوبة للاستثمار: من خلال التنبؤ بحجم الأموال اللازمة ومواعيد الحاجة إليها، والنتائج المتوقعة من استخدامها، وهو دور مهم ورئيسي للإدارة المالية من خلال تقدير احتياجات المؤسسة من مستلزمات الإنتاج المختلفة وتقدير الأموال اللازمة لشرائها، والأموال اللازمة لتشغيل القوى العاملة، وتقدير الإنفاق على شراء الآلات والمعدات والأراضي والمباني وغيرها، وترجمة كل ذلك في ميزانيات تقديرية وإعداد البرامج الزمنية لتوفير الأموال المطلوبة.

2. التخطيط المالي: يعرف التخطيط بأنه تحديد مسبق للأنشطة المطلوب تنفيذها، وبيان كيفية إنجازها والمساهمة في تحديد نوعية الإنجاز والوسائل المستخدمة والوقت المطلوب لذلك، وبالتالي فإن وظيفة التخطيط المالي تتطلب قيام المسؤول عليها بالتعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة، القصيرة والطويلة الأمد، وذلك حسب الخطط المستقبلية، من خلال ترجمة الميزانيات الكمية إلى ميزانيات قيمية، ووضع الميزانيات النقدية، وتحديد قيم التدفقات الداخلية والخارجية ومواعيدها، ووضع برامج وخطط الاستثمار، وتقدير قيمة الأرباح المتوقعة وكيفية توزيعها، وتقديم قيمة الأسهم في السوق وغيرها.

3. اتخاذ قرارات الاستثمار: حيث تشمل على كافة القرارات المتعلقة باستثمار الأموال في مختلف أصول المؤسسة، وذلك بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الأموال، وحصولها على الأموال اللازمة لتلبيتها، وبالتالي تعمل الإدارة المالية على التأكد من أن الموارد المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام اقتصادي داخل المؤسسة، وعليها أن تراعي الملاءمة بين طبيعة الاستخدام وطبيعة المصدر، والكلفة والزمن. وهذا دون إهمال تحديد طبيعة ومكونات الأصول وتوزيع هيكل الاستثمار بين الأصول قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وتحديد الحجم الأمثل للاستثمار في الأصول المتداولة والثابتة والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة، مع متابعة تقادم الأصول الثابتة ومدى الحاجة لاستبدالها وتجديدها.

4. اتخاذ قرارات التمويل: وتشمل على جميع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع التمويل في قيمة المؤسسة وربحياتها، حيث تبدأ الإدارة المالية بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة الاحتياجات المالية للمؤسسة، مع تحديد التكلفة الخاصة بكل مصدر، والتكلفة الكلية للمصادر مجتمعة، وتحديد الهيكل

¹ أنظر:

- عبد الله عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-24.

- دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-45.

- فيصل محمود الشاورة، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

الأمثل للتمويل من وجهة نظر المؤسسة، من خلال دراسة أهمية تشكيل الهيكل المالي وتحديد نسبة الديون وحقوق الملكية في المركز المالي، وتقوم هذه الإدارة بتحديد المزيج الملائم للتمويل طويل و/أو قصير الأجل. ويمكن أن تكون مصادر التمويل داخلية، أي عن طريق التمويل بالملكية، مثل رأس المال المدفوع من قبل أصحاب المؤسسة، والاحتياطات القانونية والعامة، والأرباح المحتجزة من الأرباح القابلة للتوزيع. أو التمويل بالاقتراض من مصادر خارجية تلجأ إليها المؤسسة، حسب المخاطر المحتملة.

كما يمكن أن تكون مصادر التمويل قصيرة الأجل كالقروض التي يتم سدادها في فترة قصيرة، أقل من سنة، مثل التسهيلات الإئتمانية التي تقدمها المصارف للمؤسسات لتمويل عملياتها لفترة محددة، والتسهيلات التجارية التي يمنحها الموردون للمؤسسات في صورة بضائع لأجل وغيرها. أما مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل، فهي الديون التي تمنح لفترة زمنية أكثر من سنة، كالقروض التي تلجأ إليها المؤسسة بغرض تمويل الإنفاق الاستثماري الذي يتطلب تنفيذه أكثر من سنة، ويعطي عائدا لعدة سنوات.

5. الرقابة المالية: إذ لا بد من إيجاد اجراءات رقابة فعالة على تنفيذ الخطط وتحديد الانحرافات بعد وضع المعايير المناسبة وتصحيحها، مع استخدام التحليل المالي الذي يفيد في دراسة البيانات المالية وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية وتقييم كفاءة التنفيذ المالي والتشغيلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، مما يسمح بمتابعة إنجاز الأنشطة بكفاءة عالية، مع مراجعة المصروفات والإيرادات خلال فترة الاستثمار والاسترداد للتأكد من أن تدفق النقدية يتم وفقا للخطة الموضوعة، مع معالجة الانحرافات في الوقت المناسب في حال وجودها.

6. قرارات توزيع الأرباح: تتضمن تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين والأرباح التي سيتم تدويرها إلى الأعوام المقبلة، وتتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى البعيد، وهو ما يرتبط بقرارات التمويل والاستثمار، لأن الأرباح المدورة تعد من بين أهم مصادر التمويل المتاحة لما لها من ميزة إضافية في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.

7. معالجة بعض المشكلات المالية الخاصة: تتمثل هذه الوظيفة بما يمكن أن تقوم به المؤسسة عبر الإدارة المالية في حال مواجهتها لبعض المشاكل الخاص والتي لا يتكرر حدوثها كثيرا، كعمليات التصفية والاندماج والانضمام، كما يقع ضمن اختصاصها إجراء التعديلات الماليو اللازمة لتصحيح الأوضاع المالية للمؤسسة لتجنبها مخاطر الفشل والخروج من السوق.

المبحث الخامس: وظيفة (إدارة) الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، الإدارة المسؤولة عن القيم بمهام الحصول على الأفراد العاملين اللازمين لقيام المؤسسة بعملها في مختلف مستوياتها، وكيفية تنميتهم مع ما تتطلبه التغيرات التي تمس المؤسسة أو بيعتها، وكذا العمل على الاحتفاظ بهم، وحفظ حقوقهم.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

قام الإنسان بالعديد من الأعمال والنشاطات لحسابه الخاص أو لدى الغير، وتطور بيئة الأعمال، وتعددت بنية المؤسسات، أصبح لا بد من وضع وظيفة خاصة تهتم باليد العاملة المتوفرة، هذه الوظيفة شهدت، عبر مراحل الزمن المختلفة، تغييرات متعددة، فأطلق عليها في بدايات ظهورها اسم "إدارة الأفراد"، ثم "إدارة شؤون الأفراد"، إضافة إلى "إدارة الموظفين"، "إدارة القوى العاملة"، لتصل إلى المفهوم الحديث باسم "إدارة الموارد البشرية"، ولم يكن الاختلاف في التسمية فقط، إنما شمل أيضا تغييرا في الوظائف والأهمية التي أوليت لها ضمن نشاطات المؤسسة. ومن العوامل التي دفعت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى يومنا هذا، ما يلي:¹

- ✓ **تغيير احتياجات العاملين:** حيث زادت توقعات العاملين بأن تكون المؤسسة التي يعملون بها أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية، من خلال برامج عمل مرنة وإجازات مؤقتة، وبالتالي يجب على مدير الموارد البشرية الموازنة بين هذه الرغبات ومتطلبات العمل، مما ينفع المؤسسة ويزيد من ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء.
- ✓ **تعقد المهام الإدارية وتغير ملامح الوظيفة:** تزايد تعقيد المهام الإدارية، مع اختلاف طبيعة الوظيفة ونمط العمل، والذي جعل الفرد يعمل ضمن فريق متعدد التخصصات، خلافا لما كان سابقا أين يتم وضع الأفراد حسب تخصصاتهم في أقسام معينة، فأصبحت المؤسسات بحاجة إلى مشاركة مديري الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب الكفاءات وتحسين وتنمية قدرتها وأدائها.
- ✓ **زيادة درجة التدخل الحكومي:** بتطور المنظومة التشريعية والقانونية للعمل، والتي فرضت عدم التمييز بين العمال، وتدخلها في سياسات الأجور وساعات العمل، وتوفير الأمن والسلامة وتنظيم علاقات العمل، ألزمت المؤسسة بتخصيص إدارة مستقلة تهتم بتسيير هذه الأمور حتى لا تتصادم مع الإحلال بالقانون
- ✓ **التغير في مزيج القوى العاملة:** اتسمت الموارد البشرية في العقود السابقة بالتجانس، حيث كان الرجال من الشباب ومتوسطي العمر من يقومون بالعمل، إلا أن ذلك اختفى بمرور الوقت، أين أصبحت اليد العاملة متنوعة بين النساء والرجال، ومن مختلف الأعمار، كالشباب، وكبار السن، وحتى صغار السن الذين يفضلون العمل إلى جانب الدراسة، وهو ما يشكل تحديا أمام المؤسسة لتسيير كل هاته الفئات والتكيف بينها.
- ✓ **حدة المنافسة:** فتحرير التجارة والحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، مع التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، استلزم تحسين نوعية الموارد البشرية، وتطوير الأنشطة ذات العلاقة بها.

¹ رافدة الحري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري، الأردن، 2014، ص ص 10-07.

- ✓ **التغير في مهارات وطبيعة الموارد البشرية:** ظهور ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي، أدى إلى تغير المهارات التي يملكها الفرد، خاصة بعد تغير المجتمعات التي تحولت من الزراعة إلى الصناعة ثم إلى الخدمات، مما نتج عنه تغيير كبير في أنشطة الموارد البشرية، ما فرض على المؤسسة مواكبة ذلك من خلال إدارة خاصة.
- ✓ **تغير ثقافة المؤسسة والحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** فقد عرف عن المؤسسات في السابق اعتبارها ليد العاملة مجرد تكلفة إضافية تقع على عاتقها دون إضافة حقيقية، إلا أن تطور بيئة الأعمال، دفعت بتعاظم دور الأفراد في نجاح المؤسسة واستمرارها، باعتبارهم أصلا من الأصول المهمة ورأس مال يمكن استثماره لتحقيق التميز، فظهرت الحاجة إلى مرافقته وتلبية متطلباته مقابل ما يمنحه للمؤسسة.
- وانطلاقا من العوامل السابقة، مرت إدارة الموارد البشرية عبر مجموعة من المراحل التي زادت من خلالها ضرورتها، وموقعها في المؤسسات، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
1. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** في هذه المرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على التغير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة، وقد انعكس ذلك على النظرة للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام كلية، فالنجار مثلا كان يقوم بصناعة المنتجات الخشبية وبيعها وتوفير الموارد الخام وقطع الأشجار.
 2. **مرحلة الثورة الصناعية:** تحولت الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية، وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة. أي كان الهدف الاقتصادي هو خلق الثروة مع اعتبار محدود جدا لحاجات الأفراد، فكانت النظرة للمورد البشري أنه مستخدم يتلقى أجرا.
 3. **مرحلة الإصلاح الاجتماعي:** كان لا بد من التفكير في الحد من الآثار السلبية للمرحلة السابقة من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية، وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وغيرها.
 4. **مرحلة الإدارة العلمية:** اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالبًا بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل، وانعكس ذلك على النظر إليه باعتباره آلة تعمل من خلال التحفيز المادي فقط، فهو كائن اقتصادي فقط، ما أدى إلى تثبيط القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارية لديه.¹
 5. **مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:** ظهرت الحاجة لاستخدام طرق جديدة في اختيار الموظفين قبل تعيينهم، وذلك لتفادي أسباب فشلهم بعد التوظيف، وبدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بتقديم المساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، فكانت بذلك أولى بوادر إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، فبدأ ظهور أقسام لإدارة الأفراد تهتم بتقديم الرعاية الاجتماعية للعمال.²

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبر الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 13.

² محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد الموارد البشرية (RH) بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص 15.

6. **مرحلة العلاقات الإنسانية:** تحول الاهتمام فيها إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري، وإنتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية، وتغيرت النظرة للمورد البشري من كونه كائناً اقتصادياً إلى كونه كائناً اجتماعياً له نفسية تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة.
7. **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ الملفات وضبط الحضور والانصراف والأعمال الروتينية.¹ ومع زيادة التخصص في العمل ظهرت "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" التي شاعت في العديد من دول العالم، كبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد أوكل لها الاهتمام بالأفراد في المؤسسة والتعامل معهم، خاصة مع زيادة تدخل الحكومات بسن قوانين لحماية الموارد البشرية، فألزمت أصحاب العمل بتقديم مزايا وظيفية، وشروط معينة في العمل. كما لعبت إدارة الأفراد دور الوسيط بين النقابات العمالية والمؤسسات لتخفيف حدة الصراع بينها ومنع حدوث الاضرابات، فتطور تدريجياً نطاق وظائف هذه الإدارة إلى كافة مستويات المؤسسة، وعلى الأمد القصير والطويل.²
8. **مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (منذ 1970):** يركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج، أي أنه قابل للنفاذ، مما يستوجب ضرورة الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره الاستثمار الأفضل، من أجل تحقيق زيادة الإنتاجية للمؤسسة في مقابل تحقيق أهداف هؤلاء الأفراد، وبالتالي أصبح ينظر إلى الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة على أنه رأس مال فكري وليس تكلفة إضافية يجب التخلص منها عند أول خطأ.³ فتحول دور إدارة الموارد البشرية من منقذ للسياسات التي تضعها الإدارة العليا، إلى المخطط والمنقذ في آن واحد، وأصبح لها إدارة استراتيجية تعمل على خدمة وتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأصبح مديرها أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات المهمة في المؤسسة، كما أصبح يعمل بها أخصائيو درسوا هذا المجال.⁴

المطلب الثاني: تعريف "إدارة الموارد البشرية" والتميز بينها وبين "إدارة الأفراد"

كأغلب المفاهيم التي تميز علم الإدارة، فإن إدارة الموارد البشرية لم يحدد لها تعريف شامل وموحد يعبر عنها لدى كل الباحثين والمؤسسات، وإنما تعددت التعريفات المعطاة لهذا المفهوم بتعدد وجهات النظر لها، ولتطورها التاريخي، فالمديرون من وجهة النظر التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات

¹ محمد موسى أحمد، نفس المرجع السابق، ص 15.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 45، 46.

³ محمد أمين عبد اللطيف عشوش، أمل عبر الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

⁴ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 46.

معينة، ومتابعة أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وغيرها من الوظائف الروتينية. في حين أن وجهة النظر الحديثة يشير فيها المديرون إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وهذا نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فتوسع نشاط هذه الإدارة إلى تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، تنميتها وتدريبها، كل ذلك مضافا إلى النشاط التقليدي السابق.¹

وقد عُرِّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"². جاء هذا التعريف واضحا في الربط بين وظائف التسيير ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أوضح التعريف أن هذه الإدارة ما هي إلا تطبيق لوظائف التسيير التقليدية على مختلف النشاطات التي ترتبط بالموارد البشرية في المؤسسة، من عملية التوظيف إلى غاية متابعة وتنمية هذا المورد في المؤسسة.

وفي نفس هذا السياق، أشير إلى أن إدارة الموارد البشرية هي: "جانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يحقق مصلحة المؤسسة والعاملين والمجتمع، وترتبط هذه الوظائف باستراتيجيات المؤسسة مباشرة"³. لقد أوضح هذا التعريف بأن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تقوم على أسس الإدارة مع ربطها وحصرها في العنصر البشري فقط، أي أن يتم تسيير هذا الأخير بطريقة تمكنه من تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته دون الإضرار بمصلحة المؤسسة، ويؤكد هذا التعريف أيضا على أهمية إدارة الموارد البشرية والذي ربطه مباشرة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

كما عُرِّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وبتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، والجمع بين المؤسسة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في زيادة حصة المؤسسة في السوق والمحافظة عليها"⁴. يعد هذا التعريف أكثر توسعا مما سبق، حيث أضاف إلى المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية اتجاه الأفراد، انطلاقا من عملية الحصول عليهم، مروراً عبر عمليات التطوير والتحفيز والقيادة إلى غيرها في سبيل الوصول إلى تحقيق النتائج المسطرة من قبل المؤسسة، والتي يجب أن تكون متلائمة ومتسقة في إطارها العام مع ما يرغب هؤلاء الأفراد في تحقيقه، الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر، حيث أصبحت هذه الإداة تشرف على واحد من مفاتيح نجاح وتميز وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في العصر الحالي.

¹ محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

² فيصل الشوارة، "مبادئ الإدارة من الألف إلى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 243

³ زكي هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، دار ذات السلاسل للنشر، الكويت، ط 02، 2009، ص 27.

⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

بناء على ما سبق، وعلى قراءات أخرى، يمكن اقتراح التعريف التالي لإدارة الموارد البشرية: "هي كل عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة للأفراد العاملين، بداية من الحصول عليهم عن طريق الاستقطاب والتوظيف، مروراً عبر تطويرهم من خلال عمليات التنمية والتدريب، وصولاً إلى الحفاظ عليهم من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وذلك بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت".

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن توضيح أهم الفروقات بين "إدارة الموارد البشرية" بمفهومها الحديث، و"إدارة الأفراد" كتسمية رائجة وقديمة لإدارة الموارد البشرية، مع الإشارة إلى أنه أطلقت عليها أسماء أخرى كـ"الإدارة الصناعية"، "إدارة شؤون الموظفين" وغيرها، وتمثل أهم هذه الفروقات في:¹

- ✓ إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.
- ✓ يشكل المديرون محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المؤسسة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والعمال الفنيين والتنفيذيين.
- ✓ يكون منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل، ويعتمد على الاستجابة لحاجة المؤسسة، ويكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية.
- ✓ تتميز الرقابة ضمن إدارة الأفراد بأنها داخلية ورسمية، في حين غالباً ما تكون في إدارة الموارد البشرية رقابة ذاتية
- ✓ تتميز وظائف إدارة الأفراد بأنها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تكون وظائف إدارة الموارد البشرية أوسع وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.
- ✓ تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، وتكون ذات دور تنفيذي فقط، في حين تتجه إدارة الموارد البشرية نحو التنوع والتكامل في الأدوار، ويغلب عليها الطابع الاستشاري.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة في المؤسسة إلى الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في حد ذاته، وزيادة الاهتمام به في العديد من الدول، سواء على المستوى الجزئي (المؤسسات)، أو على المستوى الكلي (الاقتصادي والحكومي بصفة عامة)، وذلك بتزايد قيمة الأفراد كمورد حقيقي للمؤسسة والتي نتجت عن أن:²

❖ **الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:** خاصة مع تغير طبيعة الغزو العالمي الذي أصبح غزواً اقتصادياً بالدرجة الأولى، والتي يلعب فيها المورد البشري، إلى جانب الموارد الطبيعية، دوراً فعالاً ومحورياً، يسمح بتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج الوطني في مختلف جوانب النشاط، عن طريق إدارة فعالة وأداء جاد لا يضمنه إلا المورد البشري، والذي يتم إشباع احتياجاته المادية والنفسية لدفعه لتقديم أفضل ما لديه للمؤسسة فكرياً وعملياً.

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

² أحمد جابر حسنين، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية- دليل المدير المحترف"، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2014، ص 41، 42.

❖ **الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:** وتتمثل في أهمية المورد البشري في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، من خلال بناء قدرات ذاتية تملكها المؤسسة (المهارات، التكنولوجيا، الموارد...)، والتي تستطيع توظيفها واستثمارها بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل، وتحقق بذلك اختلافاً عن بقية المنافسين، مما يسمح باستمرار تحقيق النجاح والتميز في ظل المنافسة المحلية والعالمية.

ونتيجة للأهمية الكبيرة للمورد البشري كعامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة، فإن وضع إدارة تهتم بهذا المورد يعد ضرورة في العديد من المؤسسات، وتظهر أهمية وجود هذه الإدارة في المؤسسة من خلال ما يلي:¹

✓ إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي مؤسسة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراساتها بهدف تنظيم موارد المؤسسة وتوجيهها نحو الإنتاج، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

✓ إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.

✓ معظم الموارد التي تتوفر في المؤسسة هي موارد بشرية، والتي تتمثل في الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية بها، من الإدارة العليا، الوسطى والدنيا، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المؤسسة والمتغيرات المحيطة بها من الخارج، لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المؤسسة والمجتمع.

✓ دراسة الموارد البشرية تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، مما يتيح للمؤسسة أن تختار الأفراد العاملين بها اختياراً مناسباً.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعد الأفراد العامل المشترك بين جميع المؤسسات، حيث لا يمكن الاستغناء عن العامل البشري ضمن مواردها، وعلى اعتبار إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة المسؤولة عن تسيير هذا المورد، فإنها تهدف بصفة عامة إلى وضع استراتيجية موارد بشرية تسمح بتنفيذ وإنجاز استراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، لتساهم في توفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية تكون قادرة على تطبيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها واستمرارها. ويظهر ذلك من خلال الوصول إلى:²

❖ **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** حيث يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لها، والتي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات.

❖ **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** فالكفاية الإنتاجية لوحدها غير كافية لتحقيق نجاح وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية ومواصفات وأقل تكلفة) من خلال استخدام كفاء للمدخلات، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة من وجهة نظر الزبون، أي أن تتماشى المخرجات مع تطلعات ورغبات واحتياجات الزبائن، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية بتدريب وتوعية الموارد البشرية حول مسألة تحقيق رضا العملاء، وأن الوصول إلى الجودة التي ينتظرها الزبون هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

وفي إطار الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة السابقة الذكر، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الأهداف التالية:¹

- ✓ توجيه النصح للإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة، لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- ✓ تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- ✓ المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- ✓ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- ✓ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، وذلك حتى يضمن ألا تقف هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ✓ توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وبين إدارة المؤسسة، والقيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية.

وبالتالي يظهر أن إدارة الموارد البشرية تسعى بالدرجة الأولى إلى تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق في نفس الوقت احتياجات وأهداف المؤسسة، وبصفة عامة يمكن إجمال الأهداف التي تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيقها اتجاه الأطراف التي لها علاقة بها فيما يلي:²

✓ **الأهداف الاجتماعية:** حيث تعمل على تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المخلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، مما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو. وتتماشى إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار مع المحددات الاجتماعية للمكان الذي تنشط فيه المؤسسة كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، ما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة.

¹ باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص ص 12، 13.

² رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- ✓ **الأهداف التنظيمية:** تمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من النظام الأشمل للمؤسسة، فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمؤسسة، وتتبلور أهدافها التنظيمية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.
- ✓ **الأهداف الوظيفية:** تتحقق هذه الوظائف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعمالين في جميع أجزاء المؤسسة وفقاً لحاجات كل منها، مع توفير جميع ظروف العمل التي تمكن العاملين من القيام بعملهم في إطار من التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية مقابل الزيادة في مكافآتهم.
- ✓ **الأهداف الإنسانية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، باعتبارهم العنصر الأساسي من عناصر الإنتاج، إضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية بطريقة أخلاقية وشرعية، مع مراعاة العدالة في معاملتهم من ناحية توزيع المهام، ومنح الحوافز والمكافآت.

المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية

أدى تطور أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عبر الزمن، إلى تضاعف الوظائف والمهام المنوطة بها ضمن النشاط العام للمؤسسة، وتتمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث في المؤسسة فيما يلي:

1. **تحليل وتوصيف الوظائف:** تتكون المؤسسة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، ويعد تحليل الوظائف، بمثابة الإجراء المستخدم لتحديد واجبات تلك الوظائف، والخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. وبناء على المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف، يتم إعداد وصف للوظيفة والتي تتمثل في قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية، ويتم إعداد أيضاً **توصيف للوظيفة** والتي تمثل قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة كالتعليم، المهارات، نمط الشخصية... الخ.¹ وتعد عملية تحليل الوظائف عملية جد مهمة تقوم عليها باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تهدف إلى:²
 - ✓ المساعدة في الاختيار السليم لشاغلي الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر المبالغ فيه.
 - ✓ يمكّن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تساهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والناتج عن التداخل في الاختصاصات.
 - ✓ ضمان سلامة قرارات الترقية، حيث تحصل المؤسسة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف المفترض ترقية لهم هذه الوظائف الجديدة.
 - ✓ يعد تحليل الوظيفة المدخل السليم لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم في تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة، لبنى عليها تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
 - ✓ يحقق تحليل الوظيفة الأمان الوظيفي والشخصي لشاغلي الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أداءه.

¹ جاري ديسلر، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ط 08، 2003، ص 108.

² محمد الصبري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص ص 55، 56.

- ✓ يساعد تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يستند عليه عند إعداد تقارير الكفاءة، مما يضمن الانسجام بين مجموع العاملين، والرفع من الروح المعنوية لديهم.
- ✓ يعتبر تحليل الوظيفة مرجعا أساسيا لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بحجم ونوعية الأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.

2. **تخطيط الموارد البشرية:** تتضمن هذه الوظيفة التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وذلك لإيجاد الآليات المناسبة التي تساعد على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها. أي أن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة التي يجب أن تنضم إلى المؤسسة أو تخرج منها خلال الفترة القادمة.¹ وتهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى:²
- ✓ التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل.
 - ✓ تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة من استخدامها.
 - ✓ استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد والنوع المناسب في المكان والوقت المناسبين.
 - ✓ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر وتكلفة أقل، من خلال الحرص على تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المؤسسة.
 - ✓ يساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف.
 - ✓ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات.
 - ✓ تحقق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف الأنشطة الأخرى.
 - ✓ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار وكذلك التدريب.
 - ✓ تقليل كلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى كالتوظيف، التدريب ومتابعة الموارد البشرية.

3. **التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين):** تعد عملية التوظيف من أهم المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية حيث تمثل الخطوة الأساسية التي تحصل من خلالها المؤسسة على احتياجاتها من العمال، وتشتمل على:
- 3.1. **عملية الاستقطاب أو الجذب:** بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، تبدأ عملية تغطية هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول على الأعداد والنوعيات من العاملين اللازمين للاستمرار في القيام بالعمليات وهو ما يعرف بـ **الاستقطاب**، حيث يعرف بأنه "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، فهو نشاط يقوم على الربط بين من يبحثون عن العمل ومن

¹ عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية"، بدون دار نشر، مصر، 2003، ص ص 145، 146.

² سامية عزيز، جميلة بن زاف، "واقع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة"، كتاب أعمال المؤتمر الدولي حول التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، 07 و 08 ديسمبر 2015، جامعة باتنة 1، ص 633.

يعرضونه، من خلال السماح للمؤسسة بفرض شروطها في عملية الاختيار من خلال جمع أكبر عدد ممكن من الأفراد العاملين".¹ وتتمثل مصادر الحصول على العاملين المحتملين لشغل الوظيفة المتاحة فيما يلي:²

1) **المصادر الداخلية:** ويقصد بها العاملين في المؤسسة، حيث يتم تقديم الوظائف الشاغرة بشكل عام كأولوية للموظفين كجزء من سياسات التنقل والترقية الداخلية، وغالبا ما تحاول المؤسسة أن تجد توازنا بين التوظيف الخارجي والترقية الداخلية، وتقدم هذه الأخيرة العديد من المزايا للمؤسسة منها تقليل وقت التدريب والاندماج، توفير تكلفة التوظيف الخارجي، تحفيز الموظفين على تنمية مهاراتهم، تقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء الناتجة عن الجهل بالعمل المطلوب القيام به أو فلسفة المؤسسة.

2) **المصادر الخارجية:** أي الحصول على العاملين من خارج المؤسسة، والتي تلجأ إلى التوظيف الخارجي في حالة عدم وجود إمكانيات توظيف داخلية أو في وظائف المبتدئين، ومن المصادر الخارجية المتوفرة ما يلي:

✓ **المرشحوون التلقائيون:** وهم مجموع الأفراد الذين يرسلون سيرهم الذاتية للمؤسسة مباشرة أو عبر موقعها في الانترنت قبل الإعلان عن أي توظيف، وذلك من خلال الصورة التي تعكسها المؤسسة لدى الجمهور مما يجعلهم يرغبون في العمل بها، إضافة إلى المشاركة في المنتديات التعليمية وربط العلاقات مع الجامعات، مما يتيح لها التعريف عن نفسها لدى الطلبة أو حاملي الشهادات بما يشجعهم على طلب الالتحاق بها. كما أن ذلك يمكن من الحصول على المعلومات الكافية حول الأفراد الذين يتميزون بمهارات خاصة تلائم طبيعة نشاط المؤسسة، وهو ما يظهر أيضا من خلال التبرعات الميدانية التي يقوم بها الطلبة المقبولون على التخرج، والتي غالبا ما تكون بطاقة تعريف لهم، وقد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهم.

✓ **إعلانات التوظيف:** من خلال وضع إعلان من قبل المؤسسة في مكاتبها التي تستقبل الناس، وعلى موقعها على الانترنت، وكذا في مختلف الصحف ووسائل الإعلام. وتعد هذه الوسيلة كثيرة الاستخدام في الحصول على قاعدة مبدئية من المرشحين الذين يتم اختيار الأنسب منهم لاحقا.

✓ **التوظيف على الخط *recrutement en ligne*:** خلال السنوات الأخيرة زاد اعتماد المؤسسات على الانترنت في عملية التوظيف، حيث إضافة إلى وضع إعلانات التوظيف على موقعها الرسمي، ظهرت مؤسسات جديدة يتمثل عملها في الربط بين طالبي العمل والعارضين له، حيث تقوم المؤسسات الراغبة في التوظيف بتقديم طلباتها لها وتعهد إليهم بعملية البحث عن المرشحين المناسبين، وقصر المجموعة على الأكثر كفاءة وتماشيا مع شروط التوظيف للاختيار بينهم، كما تكون أغلب مواقع التوظيف مجانية للمرشحين، وتوفر قاعدة بيانات للسير الذاتية لمختلف القطاعات والمهارات.

¹ محمود قرزيز، مريم بجياوي، "دور التدريب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسة"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 25 و 26 جانفي 2017، ص 03.

² Jean-Marie Peretti, « *Gestion des ressources humaines* », Vuibert édition, Paris, 21^{em} éd, 2016, pp 66-70.

✓ وسائل التواصل الاجتماعي: أصبحت شبكات facebook، LinkedIn، Viadeo، Twitter وغيرها من المواقع الاجتماعية الشهيرة رابطاً أساسياً بين المرشحين والمؤسسات، أين يتم تبادل الأسئلة والخبرات والاستفسارات بينهما لتسهيل عملية التقدم للوظيفة للمرشح وعملية الاختيار للمؤسسة.

✓ العروض المباشرة: تُستخدم في الحصول على الكفاءات التي لا يمكن الوصول إليها بالطرق الأخرى، وغالباً ما تكون عن طريق الاتصال المباشر بأشخاص ذوو سمعة مميزة يتوافقون مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها، والتي تكون في معظم الأحيان متعلقة بكبار المديرين، أو الخبراء من ذوي المهارات العالية.

✓ مكاتب العمل الحكومية ووكالات التوظيف الخاصة: وهي مكاتب تابعة للقطاع الحكومي أو للقطاع الخاص في الدول المتقدمة، وتلعب دور الوسيط بين طالب العمل والعارضين له، حيث تقوم بحصر الطلبات التي تصلها بعد تسجيل المرشحين لأنفسهم على مستواها، وغالباً ما يتم إرسال العمال للمؤسسة من هؤلاء وفقاً لحاجات المؤسسة التي تتعامل معهم.

3. 2. عملية الاختيار والتعيين: بعد استقطاب المرشحين، تأتي عملية الاختيار بينهم، والتي يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة إلى مجموعتين، مجموعة يتم تعيينها، والأخرى تُرفض، والتي تتم وفقاً لمدى مناسبة الفرد للعمل واحتمالات الاستفادة من إمكانياته وقدراته. وتتم عملية الاختيار عبر عدة مراحل، قد تقوم المؤسسة بالكل أو البعض منها حسب طبيعة الوظيفة، إلا أنها عموماً تتمثل في:¹

1) استقبال طالب الوظائف: توفر المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية بعض العاملين لاستقبال الأفراد الراغبين في العمل، وتكون مهمتهم تقديم بيانات تفصيلية عن المؤسسة ونشاطاتها والمزايا التي تمنحها للعاملين ووضعها الاقتصادي، مما يساهم في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمؤسسة.

2) المقابلة المبدئية: يقوم الموظف المختص من إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين في العمل في المؤسسة بغية استبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح عدم توفر الشروط الأساسية المطلوبة فيهم، كالمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمظهر العام.

3) ملء طلبات الاستخدام: في حالة توفر الشروط اللازمة، يطلب من المتقدمين أن يملأوا طلبات الاستخدام، والتي تحوي في البيانات التي تراها المؤسسة ضرورة كالعنوان والاسم والمهارات وغيرها.

4) الاختبار: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى عملية الاختبار التطبيقي للوظائف التي تستلزم ذلك، بهدف مشاهدة وقياس أداء الفرد في وضعية اصطناعية وثباته على ذلك الأداء، لقياس سلوكه ومهاراته في العمل، وذلك للمفاضلة بين الأفراد.

5) المقابلات: وهي المحادثة التي تتم بين شخص أو أكثر من إدارة الموارد البشرية مع متقدم أو متقدمين للوظائف الشاغرة، وذلك للحصول على معلومات عنهم تكون ذات قيمة ومعنى، مما يكفل سلامة عملية الاختيار. ويختلف نوع وطبيعة المقابلة حسب الهدف منها ونوعية المهارات المطلوبة وخصائص الوظيفة.

¹ محمد الصبري، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 111-120.

6) الكشف الطبي: والتي تلجأ إليه أغلب المؤسسات من أجل ضمان إمكانية قيام الفرد بالعمل المنوط به، والتي تشترطها الوظيفة، وذلك في سبيل حماية الموظف من خلال توفير ما يناسب حالته الصحية، وضمان أقصى استفادة منه، مع حماية باقي الموظفين في حالة الأمراض المعدية.

7) قرار التعيين: بعد الانتهاء من مراحل الاختيار، يتم إصدار قرار التعيين، والتي يخضع فيها المترشح الذي تم اختياره، في العديد من الأنظمة، إلى فترة تجريبية، يثبت فيها في منصبه بعدها، أو يقال منه، وذلك وفقاً لإجراءات خاصة بكل مؤسسة.

4. تصميم هيكل الأجور: يمثل الأجر المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها، ويتم تقديم هذه الأجور عادة على أساس زمني أو على أساس الأداء، وما زال الدفع على الأساس الزمني هو الأساس في معظم خطط الأجور في المؤسسة. فيحصل العمال التنفيذيون وموظفو الأعمال الكتابية على أجورهم على أساس يومي أو عن كل ساعة عمل، في حين أن المديرين مثلاً يحصلون على رواتبهم كل أسبوع أو كل شهر أو سنة. بينما يتمثل الأسلوب الثاني في سداد الأجور بناء على معدلات الأداء كنظام الأجر بالقطعة، أي يربط الأجر بعدد القطع المنتجة التي يحققها العامل. إضافة إلى العمولات عن حجم المبيعات كمثال عن الأجر المرتبط بالأداء. وبما أن الأجور التي تقدمها أي مؤسسة لا ينبغي أن تخرج عن النظام العام للأجور في الاقتصاد الذي تنشط فيه، وما يقدمه المنافسون وما يكون مقبولاً لدى المجتمع، فإن عملية وضع معدلات للأجور تستلزم إجراء مسح شامل للرواتب التي يقدمها أصحاب الأعمال الآخرون للوظائف المماثلة وذلك لتحقيق العدالة الخارجية، ثم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمؤسسة من خلال عملية تقييم الوظائف لضمان العدالة الداخلية، هذه الخطوة تسمح بتجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية، ثم تسعيرها باستخدام منحنيات الأجور، مما يسمح بوضع معدلات ملائمة للأجور تتماشى مع كل وظيفة.¹

ويرتبط هيكل الأجور بصفة كبيرة بطبيعة الوظيفة والتي تستوجب عملية تقييم تحدد مسؤولياتها وحجم أعبائها لوضع ما يقابلها من أجر، وبذلك فإن عملية تقييم الوظائف هو استخدام المعلومات المتاحة نتيجة تحليل الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة مقارنة بباقي الوظائف، والذي يهدف إلى ترتيب هذه الوظائف داخل المؤسسة حسب أهميتها لوضعها فيما يسمى هيكل الأجور. بمعنى أنه يتم الترتيب وفقاً للوظيفة وليس للفرد، ويتم تقييمها وفقاً للعديد من المعايير من بين الأكثر شيوعاً منها هناك المسؤولية الوظيفية، المهارات والخبرات الوظيفية، الجهد الوظيفي وظروف العمل.²

¹ جاري ديسلر، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ط 11، 2015، ص ص 538، 553.

² عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 396-398.

5. وضع أنظمة الحوافز والمزايا¹: تُعبّر الحوافز عن المقابل للأداء المتميز، أي أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. وتقدم المؤسسة الحوافز في عدة أشكال تختلف حسب طبيعة العمل، وإمكانيات المؤسسة وتوجهات المجتمع، وعموماً يمكن تقسيم الحوافز المقدمة للعاملين إلى:
- 5.1. حوافز على مستوى الفرد: يستفيد منها العامل بشكل شخصي وتختلف باختلاف العمل، فتكون مثلاً بالقطعة أو بالوقت المعياري، وتكون في شكل عمولات وعلاوات ومكافآت للإدائين والتخصصيين.
- 5.2. حوافز على مستوى جماعات العمل: تستخدمها بعض المؤسسات، ويتم من خلالها إعطاء المجموعة (أي الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع) مبلغاً واحداً، يقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريباً، أي كل شخص يحصل على نصيبه من الحافز بناءً على إنتاجية الجماعة ككل.
- 5.3. الحوافز على مستوى المؤسسة ككل: وهي خطط تهدف لتحفيز العاملين بالمؤسسة على حد سواء، بناءً على الأداء والكفاءة الكلية، وتكون في شكل مشاركة في الأرباح ويستفيد منها غالبية العاملين في المؤسسة، أو في شكل منح ملكية بعض أسهم المؤسسة للعاملين بها.
- بينما تعبر المزايا عن الخدمات والتعويضات التي يحصل عليها الفرد بمجرد أنه عضو في المؤسسة، أي أنها لا ترتبط بمعدلات الأداء، ومن المزايا التي يمكن أن تقدمها المؤسسة ما يلي:
- ✓ مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه: هي الأجر التي يحصل عليه العامل في أوقات لا يعمل فيها لكن المؤسسة ترى أنه يستحقها، كالأجر الذي يحصل عليه أثناء الإجازات السنوية، والإجازات المرضية،.....
 - ✓ التأمينات: مثل تأمين التقاعد، التأمين ضد الحوادث، والتأمين الصحي... الخ.
 - ✓ الخدمات الصحية: حيث تقدم بعض المؤسسات أنواعاً مختلفة من الخدمات الصحية سواء داخل مباني المؤسسة أو خارجها، وسواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها، ومنها الكشف الدوري، تقديم العلاج والأدوية، التحليل والفحوص،... الخ.
 - ✓ تسهيلات معيشية: حيث تقوم المؤسسات بتقديم المساعدة لعمالها لمواجهة المشاكل المعيشية من خلال توفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما يعود بالنفع على العمل، كخدمة المواصلات، الإسكان، منح القروض، منح خصومات على منتجات المؤسسة، إنشاء جمعيات تعاونية... الخ.
 - ✓ خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية: مثل إقامة الرحلات والحفلات، تقديم ندوات علمية وثقافية ودينية، الاشتراك في النوادي الرياضية بأسعار منخفضة... الخ.
- وباختلاف التسميات التي تطلقها المؤسسات على هذه المزايا والحوافز، والتي غالباً ما تُجمع في إطار سياسة المكافآت وهي التعويضات المادية وغير المادية التي يحصل عليها عامل إضافة إلى الأجر الذي يحصل عليه مقابل أدائه لعمله، إلا أنه يشترط في وضع هذه الأنظمة أن تكون:²

¹ محمد أمين عبد اللطيف عشوش، أمل عبر الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-288.

² باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص ص 163، 164.

- ✓ متوافقة مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها، وتقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات.
 - ✓ تنبع من استراتيجية وأهداف العمل، وتتناسب مع النمط الإداري المطلوب.
 - ✓ توفر مستوى من التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة
 - ✓ يتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل.
6. **إدارة وتقييم الأداء:** تمثل هذه العملية الوسيلة التي يضمن من خلالها المشرف أو المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة، وتشتمل هذه العملية على 03 أقسام هي **تحديد الأداء** حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي الذي تحقق أهداف المؤسسة، ثم **تقييم الأداء** التي تمثل عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء. ليأتي في الأخير تقديم **التغذية العكسية للأداء** والتي تسير إلى عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم.¹ ومن هنا يظهر أن عملية تقييم الأداء يمكن أن تشتمل على العديد من الأوجه، منها:²
- ✓ **تقييم الكفاءات (المهارات):** حيث يتم المقارنة بين التوافق بين الكفاءات والوظائف، ومستوى المهارات وتطورها أو مدى نقل وتطبيق المعرفة المتحصل عليها من خلال برامج التدريب على الوظيفة، ومن خلال هذا التقييم تتوضح الحاجة للتدريب، وإمكانية نقل الموظف إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة أو خارجها.
 - ✓ **تقييم النتائج:** وهو تحديد مستوى الأهداف التي تم تحقيقها فعليا في الواقع مقارنة بما تم التخطيط له في بداية كل سنة مثلا، وتكون نتائج التقييم في شكل نسبة مئوية (مثلا 85% من الأهداف تم تحقيقها)، أو مستوى التنفيذ (محققة كاملا، محققة بصفة جزئية، غير محققة)، أو في شكل كمي (مثلا عدد العقود التي تم إمضاءها)، أو في شكل مالي (مثل رقم الأعمال، هامش الربح)... الخ من المؤشرات التي تمثل انعكاسا للنتائج المحققة، من أجل تقييم فعالية الموظف والحكم على مدى مطابقته للمعايير.
 - ✓ **تقييم الأداء المحتمل:** حيث يمكن للمشرف المباشر أن يتوقع الأداء المحتمل لأحد العمال بناء على تقييمات سابقة، أو على سلوكه الوظيفي، أو وفقا لمقابلة العمل وغيرها، ويتم استخدامها لمعرفة إمكانية واستعداد هذا الموظف لشغل لوظيفة أخرى مستقبلا تكون ناتجة عن تغيير أو توسيع النشاط مثلا.
 - ✓ **تقييم السلوك:** تتطلب وثيقة تحليلية دقيقة تقوم على أفعال حقيقية، ويمكن تقييمه من خلال ملاحظة مدى الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة (التوقيت، ساعات العمل، الهدام...)، ملاحظة الوفاء بالمتطلبات المختلفة (الجودة، الآجال، المرونة...)، ومن العلاقات الشخصية (مع الزبائن، زملاء العمل، المرؤوسين...).

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 328، 329.

² Pascal Moulette, Olivier Roques, « Gestion des ressources humaines », DUNOD, Paris, 2^{eme} éd, 2014, pp 36, 37.

ويتوقف نجاح برنامج عملية تقييم أداء العمال على مدى الاهتمام الذي يبذل في التخطيط له، وعلى مدى الاستفادة من تحليل نتائج التقييم في تفسير وتحديد سياسات المورد البشري المطبقة في المؤسسة. كما يمكن القول بأن النتائج المتوصل إليها عن طريق قياس وتقييم الأداء تعد أداة علمية موضوعية دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص العمال على أساس عادل، وأهم هذه القرارات تتعلق ب:¹

✓ **قرارات الترقية:** تقييم الأداء يكشف للمؤسسة عن مدى صلاحية العامل الموظف للتقدم إلى الوظائف الأعلى، وأنها تتم على أساس الكفاءة، فتعمل أيضا على بث الاستقرار في نفوس العمال، مما يجعلها دافعا قويا وحافزا لبذل المزيد من الجهد داخل العمل.

✓ **قرارات منح المكافآت:** فربط المكافآت بنتائج تقارير الأداء يحفز العاملين على تحسين أدائهم ببذل أقصى قدراتهم في العمل، كما يعتبر أحد الوسائل الفعالة في التفرقة بين العامل المتميز وغير المتميز في أداء واجبات العمل الفعلي مما قد يزيد ثقة العمال في المؤسسة.

✓ **قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية:** فمن خلال نتائج تقييم أداء العمال يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من إعداد البرامج التدريبية المناسبة لرفع وتحسين مستوى كفاءة أداء العمال. كما يمكن أن تساهم في إعادة التقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب، للوقوف على مدى التحسن الذي أحدثته تلك البرامج في المهارات والقدرات التي كانت في حاجة إلى تنمية قبل التدريب.

✓ **قرارات النقل أو الفصل من الخدمة:** تعد نتائج التقييم المقياس الذي يستند عليه في اتخاذ قرار النقل ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، أما إذا ثبت تكرار تقصير العامل في أداء عمله يتم اتخاذ إجراءات التحذير ومن ثم الفصل.

7. **التدريب:** يمثل التدريب في أبسط حالاته أنه العملية التي من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين²، كما أنه يعبر عن وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتسيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية والنتائج التدريبية المحققة³. ويهدف التدريب كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:⁴

✓ رفع كفاءة العمال وصقل مواهبهم، إضافة إلى الرفع من الكفاءة الإدارية من خلال تحسين أسلوب الأداء.

✓ تحقيق رغبات المتدربين وإشباع حاجاتهم وإثراء نموهم المعرفي.

✓ تأهيل العمال معرفيا ومهاريا وسلوكيا لشغل وظائف أعلى.

¹ نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص ص 42، 43.

² Edwin Flippo, « **Principals of personnel management** », Moraw Hill Companyinc, USA, 4th ed, 1976, p 03

³ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 58.

⁴ حمدي شاکر محمود، "مهارات التدريب"، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 13.

- ✓ التدريب يكمل ويساند عملية اختيار الموظفين الجدد.
- ✓ الاستفادة من التجارب النوعية ونقل الخبرات للأجيال القادمة.
- ✓ رفع مستوى الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وتحسين نتائج العمل.
- ✓ تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل وحل مشاكلهم وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ التكيف مع المتغيرات التقنية، والتعريف بالأساليب الإدارية والانتاجية الحديثة وتعزيز خبرات العاملين.

8. إدارة المسار الوظيفي: يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج من خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية. وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج الأعلى خلال المناصب الوظيفية في مؤسسة أو مؤسستين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الآن فنجد أن هذا المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمؤسسة، على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة. أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فقد تغيرت طبيعة الأنشطة التي تمارسها بناء على تطور مفهوم المسار الوظيفي بسبب تغير العقد النفسي بين العاملين والمؤسسة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل، وبذلك اختلفت أنشطة الاختيار والتدريب مثلا فبعد أن كانت تركز على تحقيق أهداف المؤسسة أصبحت الآن ملتزمة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل. بالتالي يشمل المسار الوظيفي كافة الوظائف التي شغلها الفرد من خلال عملية الترقية أو النقل، وكذا الأنشطة التي استفاد منها في إطار تنمية مساره الوظيفي كبرامج التدريب الذي خضع لها، ففي حين تشير الترقية إلى شغل وظيفة أعلى في المستوى الإداري من الوظيفة الحالية، فإن عملية النقل تشير إلى انتقال الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الإداري أو من إدارة لأخرى داخل المؤسسة، بسبب البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية، أو الرغبة في إثراء المهارات الشخصية، أو التقرب من محل الإقامة، وأحيانا يتم نقل الموظف من وظيفته الحالية لأنها غير ملائمة لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته.¹

¹ جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ط 08، مرجع سبق ذكره، ص ص 354، 360.

المبحث السادس: بعض الوظائف (الإدارات) الأخرى في المؤسسة

تتميز هذه الوظائف بأنها غير إلزامية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يمكن أن تعتمد عليها في شكل إدارة مثل باقي الإدارات المكونة للمؤسسة، أو يمكن أن تعتمد على مؤسسات أو مكاتب خارجية مستقلة توكل مهمة القيام ببعض المهام المنوطة بها، وأحياناً تدرج مهامها ضمن وظائف أخرى. ومن بين أهمها:

المطلب الأول: وظيفة (إدارة) البحث والتطوير

تعتمد عليها العديد من المؤسسات اليوم، إلا أنه يلاحظ وضعها في شكل إدارة مستقلة بحد ذاتها ضمن تنظيم المؤسسة بالنسبة للقطاعات الالكترونية أو التكنولوجية وغيرها ممن يقوم نشاطهم الأساسي على عمليات البحث والتطوير، في حين تدرج مع وظيفة الإنتاج أو التسويق في مؤسسات أخرى، وتفضل مؤسسات ثالثة التوجه نحو مكاتب الاستشارات أو ومخابر ومراكز البحث، أو الجامعات والمعاهد لتستفيد منها، دون تحمل تكلفة إقامتها في شكل إدارة كاملة.

الفرع الأول: تعريف البحث والتطوير: إن تعريف البحث والتطوير يستلزم تعريف كل قسم منها على حدى، فيُعرّف **البحث** بأنه "تحقيق علمي أو نقدي يهدف إلى اكتشاف وتفسير حقائق، فهو عملية هيكلية، الهدف منها إنتاج المعرفة الجديدة"¹، فكل مجهود فكري يقود إلى اكتشاف حقائق جديدة أو تفسير حقائق موجودة، يكون ضمن مفهوم البحث، والتي تعد عملية منظمة وفقاً للأسس ومناهج خاصة، وليست عشوائية. ويمكن التفريق بين نوعين من البحوث، أولها **البحوث الأساسية** والتي "تتعمق باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة، للوصول إلى إضافة مخزون معرفي بدون التركيز على إمكانية تطبيق هذه النتائج أو توظيفها لأهداف اقتصادية أو تجارية محددة"²، في حين أن **البحوث التطبيقية** هي "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية"³.

في حين أن **التطوير** يشير إلى أنها "عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمجتمع من أجل توفير المزيد من الاستهلاك"⁴، أي أنه أنها مجموع العمليات التي تهدف إلى تحسين الأنظمة الإنتاجية أو الإدارية التي تسمح بتقديم منتجات جديدة تشجع على رفع مستوى الاستهلاك لدى المجتمع. وبصفة عامة فإن **التطوير** هو "جزء من خطة الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لإنتاج مواد أو أجهزة أو أساليب جديدة أو تحسينها. فهو ترجمة الأفكار ونتائج المكتشفات من وضعها الخام إلى منتوجات بشكل تجاري"⁵.

¹ N.M. Glazunov, « Foundations of scientific research », national aviation university, Ukrainian, 2012, p 08.

² خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 416.

³ محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 113.

⁴ Lorenzo G.Bellu, « Development and development paradigms », A (Reasoned) Review of prevailing visions, 2011, p 06.

⁵ حورية شعيب، "تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 06.

أما البحث والتطوير كوظيفة في المؤسسة فتُعرّف بأنها "عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة"¹. أي أنه كل الأعمال التي تسهر المؤسسة على القيام بها من خلال هذه الوظيفة والتي تسعى إلى الحصول على معارف جديدة أو تطبيقها، بعد عملية التحليل، وترتبط بصفة كبيرة بالاختراع والابتكار الذي سيطبق سواء في مجال الإنتاج أو التسويق، أو في تحسين عمليات التوريد.

الفرع الثاني: خصائص أنشطة البحث والتطوير: تتميز أنشطة البحث والتطوير بمجموعة من الخصائص التي تتشابه في معظمها، سواء كانت ضمن إدارة تابعة للمؤسسة، أو كانت لدى مكاتب ومؤسسات متخصصة، وتمثل هذه الخصائص في:²

- ✓ **التراكمية:** فالأنشطة الابتكارية تتجه نحو الشكل التراكمي في مجال التطوير بمرور الوقت، فما يمكن لمؤسسة ما القيام به في الحاضر أو المستقبل يكون مرتباً ارتباطاً وثيقاً بما قامت به في الماضي.
- ✓ **التخصص:** نظراً للطبيعة التراكمية للأنشطة الابتكارية، تميل المؤسسات إلى التركيز على أضيق نطاق من الأنشطة وتخصصات تكنولوجية قليلة.
- ✓ **التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي:** انطلاقاً من التراكمية والتخصص، ظهر تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية، وذلك يحفز ولادة جيوب معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محدودة.
- ✓ **عدم اليقين:** نتيجة إلى تسارع التقدم التكنولوجي، فإن عدم اليقين المتعلق بالأنشطة الابتكارية يزيد، وغالبا ما تواجه المؤسسة العديد من الأوضاع غير المعروفة والمجهولة تماما في سبيل الوصول إلى ابتكار فعال.
- ✓ **التكامل التكنولوجي:** إن التداخل بين العديد من التخصصات التكنولوجية، والتكامل الكبير بين تخصصات أخرى، يعطي مساحة أكبر لأشكال جديدة من الابتكار، والتي تتجاوز الانحصار في حقل واحد معين، وإنما يتحقق بتجميع أجزاء من المعرفة من مختلف المجالات وإدماجها بطريقة جديدة.

الفرع الثالث: أهمية البحث والتطوير: اكتسب البحث والتطوير أهمية بالغة في الدول الصناعية، وخاصة ما يتعلق بالتطور التكنولوجي، والذي أدى إلى زيادة معدلات الإبداع، وزيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية، ووفقاً للدراسات المقامة في هذا المجال، فإن السبب الحقيقي للنمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا كان التغيير التكنولوجي بمفهومه الواسع، مقابل نسبة ضئيلة عادت إلى ضخ رأس المال في الإنتاج، حيث أن التطور التكنولوجي يدفع عجلة التنمية الاقتصادية. هذا ما دفع بالدول المتقدمة إلى تخصيص موارد متعاضمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات، وصلت إلى 3.5-5% من إجمالي الدخل الوطني فيها، وهناك من المؤسسات من تخصص أكثر من 15% من مبيعاتها للبحث والتطوير، كصناعة الإلكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها.³

¹ محمد سيد أبو السعود، "الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 95، 2010، ص 05.

² Vittorio Chiesa, « R & D strategy and organisation », imperial collage press, London, 2001, p 04.

³ حورية شعيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 06، 07.

وعموما يكمن الدور الذي يلعبه البحث والتطوير في المؤسسة بتأثيره على مختلف مجالات تسيير ونشاط المؤسسة، كما يلي:¹

✓ **في مجال التسويق:** فمن خلال وظيفة البحث والتطوير تصل المؤسسة إلى معرفة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم لتتمكن من إنتاج وتقديم ما يلي احتياجاتهم بأحسن صورة، سعيا منها لكسب ولاء الزبائن، وخاصة في المجالات الصناعية والتكنولوجية التي تستلزم عملية ابتكار مستمرة وفقا للحاجات الحالية أو لخلق حاجات جديدة لديهم، والتي يعمل البحث والتطوير على تحقيقها، أو على أقل دراسة إمكانية تطبيقها.

✓ **في مجال الإنتاج:** وذلك من خلال إنتاج سلع جديدة أو التجديد والتحسينات المضافة على سلع موجودة، أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة، من ناحية زيادة فوائدها واستخداماتها، وتحسين مظهرها وحجمها ونموذجها وشكلها، وكذا الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته، وكل ذلك لن يتحقق دون المعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته.

✓ **في مجال المواد:** يمكّن البحث والتطوير من التعرف أكثر على المواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها... الخ، كما يمكّن من معرفة كيفية تحسين مردودها باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها. والتحكم في المواد من قبل المؤسسة يعني التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا، أي القدرة على إنتاج سلع جديدة وإدخال تحسينات على سلع موجودة في مقابل الاستغلال الأمثل للمواد بكميات وتكلفة مناسبة.

✓ **التجهيزات وعمليات الصنع:** وذلك من خلال البحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج، وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة، وفي شروط وإمكانات زيادة الإنتاجية في المؤسسة، وكذا في مناهج وطرق عمليات الصنع والصيانة، وزيادة المردود الإنساني والمادي... الخ. فإننتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل الإنتاج، وعلى الطرق الفنية وعلى الآلات المستخدمة... الخ. وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات التي تحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنة استخدام كل ما هو متاح، مع اشتراط مراعاة إمكانيات المؤسسة في إنجاز هذه البحوث.

الفرع الرابع: أهداف البحث والتطوير: تتمثل أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال وظيفة البحث والتطوير، سواء كانت وظيفة داخلية أو من خلال مكاتب خارجية، فيما يلي:²

¹ عبد القادر خدواي مصطفى، سعيد منصور فؤاد، "الموارد المعرفية للمؤسسة كمداخل في تنافسيتها في ظل الاقتصاد الرقمي"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27 و28 نوفمبر 2007، ص ص 06-10.

² عبد اللطيف مصبطفى، عبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 29.

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

الفرع الخامس: تفعيل نشاط البحث والتطوير في المؤسسة: أصبح نشاط البحث والتطوير ذو مردود

مادي وفائدة عالية للعديد من المؤسسات التي تتسابق للإفناق عليه، في حين مازال لا يحظى بمكانته المناسبة في مؤسسات أخرى، وتُحسر بذلك العوائد المتأتية منه، ولترقية نشاط البحث والتطوير يجب القيام بما يلي:¹

- ✓ الاهتمام بالتوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، واعتمادها كاستراتيجية منافسة لملاءمة للمؤسسات مهما اختلف نشاطها.
- ✓ خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المؤسسة ودعم المبادرات والمشاريع الابتكارية والبحوث التطبيقية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة.
- ✓ التوسع في عمليات ربط الجامعات ومراكز البحوث مع المؤسسات الصناعية والتواصل الدائم معها.
- ✓ البدء بتكوين وحدات البحث والتطوير ودعمها ماليا وإداريا وبالمتخصصين، وإتاحة المجال لها للإطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي في الشركات العالمية.
- ✓ استخدام تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في مؤسسات صناعية مرموقة كدليل وقاعدة لتقليدها من قبل المؤسسات.
- ✓ الاستفادة القصوى مما تتيحه الانترنت كوسيلة من وسائل التراكم المعرفي والتطوير العلمي، وعدم الاقتصار على الاستخدام البسيط لها في مجالات الاتصال والممارسات اليومية.
- ✓ حث المؤسسات الصناعية على دعم مشاريع البحوث التطبيقية وخاصة البحوث التي يجريها الباحثون وأساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا، وتلك البحوث التي تنعكس بفائدة على المؤسسات الصناعية.

الفرع السادس: مهام وظيفة البحث والتطوير: وهي مجموع المهام التي تضطلع بها هذه الوظيفة، كإدارة

مستقلة في المؤسسة، أو كخدمات من مكاتب خارجية، والتي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على ما تحتاجه من عملية البحث والتطوير. وتتمثل هذه المهام في:²

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 715.

² Albéric Hounounou, op cit, p 177.

1. **البحث الأساسي:** وتكون غالباً في العلوم الأساسية، يستهدف تقدم المعرفة العلمية، دون الاهتمام بتطبيقات عملية محددة، ويكون هدفه هو تحليل خصائص الظواهر، مهما كانت، من أجل تحديد القوانين العامة. وغالباً ما يتم تمويل هذا النوع من البحوث من قبل المؤسسات الحكومية كالجوامع والمعاهد.
2. **البحث التطبيقي:** وهي مجموع الأعمال التي يتم القيام بها لخصر التطبيقات الممكنة لنتائج البحث الأساسي، أو لإيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد، وتعد هذه البحوث التطبيقية هي المجال الحقيقي للاختراع، وكمثال عليها تطبيق الخصائص الخاصة لإشعاع الليزر في مختلف المجالات (الطب، الاتصالات، الحفلات..الخ). وتتم هذه العمليات ضمن الهيئات العامة التي تهتم بذلك، مخابر البحث لكبرى المؤسسات، والمراكز التقنية التي تملكها بعض القطاعات.
3. **بحوث التطوير (أو الدراسات التطويرية):** تمثل مرحلة الانتقال من المخابر إلى المصانع، حيث يتم الاستخدام المنهجي لنتائج البحث التطبيقي المتحصل عليها في الواقع، حيث تهدف بحوث التطوير إلى تعزيز الابتكار، من خلال إنشاء مواد ومنتجات وأنظمة وعمليات جديدة أو تحسين الموجود منها. وإن لم تكن الإدارة تابعة للمؤسسة، فإن المكاتب التقنية ومكاتب الدراسات غالباً ما تختص بذلك.

المطلب الثاني: وظيفة (إدارة) العلاقات العامة

تتميز العلاقات العامة بأنها قد تكون إدارة قائمة بحد ذاتها، أو عملية تقوم بها الإدارات الأخرى، وذلك على حسب حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، وخصوصية بيئتها، فغالباً ما يلاحظ أنها تستقل بإدارة خاصة تابعة للهيكل التنظيمي كلما كان حجم المؤسسة أكبر، وتكون ذات طبيعة استشارية في الغالب، بينما كل ما كانت المؤسسة أصغر يتم توزيع الوظائف المنوطة بها على الإدارات الأخرى، كإدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق.

الفرع الأول: تعريف العلاقات العامة وخصائصها: لم يُتَّفَق على تعريف موحد للعلاقات العامة، بالرغم من التقارب في المفاهيم الممنوحة لها، فعرفت جمعياً العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "تلك الجهود المخططة والمنظمة لبناء وترسيخ علاقات قوية وتفاهم متبادل بين أي مؤسسة وجمهورها"¹. ويظهر هذا التعريف بأن العلاقات العامة تكون ذات طابع تخطيطي، أي كل البرامج والعمليات التي تدخل في إطار ربط علاقات جيدة وتعزيز علاقات قائمة بين المؤسسة وجمهورها، تكون مخططة مسبقاً، وليست عشوائية أو آنية. بينما عرفت الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنها "وظيفة إدارية ذات طابع خاص ومستمر تهدف من خلالها المؤسسة العامة والخاصة إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقسيم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها، وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق التعاون المستمر، ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة وكثرتها"². أشار هذا التعريف بأن العلاقات العامة تعد وظيفة

¹ ساندرا كان، ترجمة: مدحت محمد أبو النصر، "المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة"، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2014، ص 11.

² جميل أحمد خضر، "العلاقات العامة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 23.

إدارية في المؤسسة، إلا أن ما يميزها هو المحاولة المستمرة في كسب ثقة وتأييد الجماهير، لها ومنتجاتها وسياساتها، مما يمنحها قبولاً أكثر لديهم، يدفعهم إلى الدفاع عنها واختيارها عند الضرورة في مواجهة منافسيها، ولا يتم ذلك إلا من خلال توفير المعلومات بشكل مدروس ومخطط، وبصورة كافية ومستمرة لتجنب الغموض والإشاعات.

أما الموسوعة الإعلامية العلاقات العامة فتعرّف **العلاقات العامة** بأنها: "النشاط الذي يختص بعلاقة واتصال المؤسسة بجمهورها، ويشمل هذا الجمهور كلا من المستهلكين والموردين وحملة الأسهم والعاملين بالمؤسسة وجمهور المواطنين بصفة عامة، وتهدف عملية الاتصال باستخدام هذا النشاط إلى خلق أو تدعيم الاتجاه الإيجابي نحو المؤسسة"¹. يبرز هذا التعريف الدور الكبير لعملية الاتصال ضمن وظيفة العلاقات العامة، حيث لا يمكنها الوصول إلى تحقيق أهدافها دون ضمان اتصال مستمر مع كافة الأطراف التي لها علاقة بها، على أن يكون هذا الاتصال مستخدماً في إطار تعزيز الصورة الإيجابية والسمعة الجيدة للمؤسسة لدى هؤلاء.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف **العلاقات العامة** اصطلاحاً بأنها: "مجموع الأنشطة والبرامج والفعاليات والعمليات التي تخطط لها المؤسسة وتضعها للتنفيذ، والتي يتم من خلالها ربط اتصال مستمر بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصلحة والعلاقة بها، من عمال، موردين، مساهمين، موزعين، مستهلكين، مجتمع، بشرط أن تقوم هذه الجهود على توجيه آراء هاته الأطراف إيجابياً نحو المؤسسة وسياساتها، ومنتجاتها".

ويظهر من خلال ما سبق أن العلاقات العامة في المؤسسة تلعب دوراً أساسياً اتجاه مجموعتين محورتين هما الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، ووفقاً لذلك يمكن تقسيم العلاقات العامة إلى نوعين:²

1. **العلاقات العامة الداخلية:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاتصال مع الجمهور الداخلي، وتقوم على أساس كسب وتعاطف العاملين وودهم، كما عليها أن تقاوم الأفكار المغلوطة، وأن تعمل على دفع العاملين وإشعارهم بالانتماء والولاء للمؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والنشرات والعديد من المشاركات في المناسبات المختلفة.
2. **العلاقات العامة الخارجية:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاتصالات المتبادلة بين المؤسسة والجمهور الخارجي، حيث الدور الحقيقي للعلاقات الخارجية وتأثيره الفعال على الجمهور من خلال إمداده بالبيانات والمعلومات الأكيدة من خلال وسائل الإعلام المختلفة لنقل الكم الهائل من المعلومات له، والتعرف على ردود أفعاله تجاه النشاط أو السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

وبالتالي مهما اختلف موقع وأهمية العلاقات العامة في المؤسسة، فإنها عموماً تتميز بمجموعة من **الخصائص، أهمها:**³

¹ إبراهيم عوجة، "مقدمة في العلاقات العامة"، مركز جامعة القاهرة، مصر، 1999، ص 33.

² ساندر كان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ سامية جفال، سلمية بوزيد، "العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 02 و03، جانفي-جوان 2008، ص 124.

- ✓ هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة في أي مؤسسة، تمارسه كل إدارة وتستخدمه وجوبا في كل ما تقوله أو تعمله، أي أن أنشطة العلاقات العامة تظهر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في سلوك وتصرفات كل إدارة.
- ✓ هي وظيفة ذات أنشطة مستمرة، ولا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية لمعالجة المشاكل والأزمات، بمعنى أن المؤسسة التي تريد النجاح عليها أن تعتمد على العلاقات العامة كعمليات ترافق كل الوظائف طيلة الوقت، وليس اللجوء إليها فقط كأسلوب من أساليب إدارة الأزمات.
- ✓ هي وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة، فهي ليست مهمة الإدارة العليا، أو إدارة متخصصة فحسب، وإنما هي مهمة جميع العاملين في المؤسسة، حيث يمكن أن تنعكس كل تصرفات العاملين في مختلف مستويات ووظائف المؤسسة الأخرى، ونوعية عملهم، على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي.
- ✓ هي وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل، حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا، وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير.
- ✓ الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي، حيث تسعى إلى التأثير على اتجاهاته وكسب تأثيره، من أجل كسبهم كمؤيد لسياسات ومنتجات المؤسسة اتجاه منافسيها بالدرجة الأولى.

الفرع الثاني: عوامل زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة: إن نشاط العلاقات العامة عرف منذ العصور

- القديمة، وذلك في شكل مجموع الأعمال التي كانت تقام للتعريف بالقبيلة أو لاحقا الحضارة والدول، والتي تسعى من خلالها إلى التعريف وعكس صورتها لدى أفرادها وباقي الجهات، من خلال العديد من التوجيهات والمناسبات والاحتفالات التي كانت تقام ضمنها. إلا أن هذه النشاطات أخذت مع مرور الوقت الطابع النظامي، أي تم اعتماد منهج معين في تطويرها وتطبيقها في الواقع، ما أدى إلى ظهور العلاقات العامة في شكلها الحديث، وذلك بسبب مجموعة من التغييرات التي مست المجتمع الحديث في شكله وتكوينه وطبيعته سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. ومن بين أهم العوامل التي أدت إلى تطور وبرز العلاقات العامة في شكلها الحديث ما يلي:¹
- ✓ ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام، والذي يعرف نموا مستمرا عبر الزمن، فلا بد على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في أعمالها أن تكون على اتصال دائم بالجماهير والمجتمع الذي تتعامل معهم.
 - ✓ تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تتطلب أن تضع المؤسسة سياساتها وخططها بما يتوافق مع الخطط العامة للدولة والتي تلقى تأييدا من قبل المواطنين.
 - ✓ كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينهما، فأصبحت المؤسسات العابرة للقارات التي تشغل آلاف العمال، وتنتج إنتاجا ضخما، وتتعامل مع ملايين البشر من مظاهر المجتمع الحديث.
 - ✓ اتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين، مما دفع بالمؤسسات لاستخدام كل الوسائل من ترويج وإعلان وإعلام، وكلفات دوائر العلاقات العامة بشرح سلعتها وخدماتها وخياراتها للجمهور ومعرفة رغباته وحاجاته وأفكاره حتى تحقق أهدافها.

¹ إسلام أحمد عثمان، "فن العلاقات العامة"، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 45.

- ✓ التحول الذي حدث في المجتمعات من اعتماد اقتصادها على الزراعة، إلى الاعتماد على الصناعة، صابحة تحول أيضا في السكان فأنخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان المناطق الحضرية.
 - ✓ ظهور قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام نحوها، إيمانا منها بأهميته وقوته وتأثيره، مما أوجب الاهتمام به ودراسته والتعرف عليه لتوجيهه بما يخدم المؤسسة.
 - ✓ تطور وسائل الإعلام نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير، كالتقدم المسجل في الطباعة وإخراج الصحف.
 - ✓ أثر الدراسات والأبحاث السلوكية في تنشيط وتفعيل أنشطة العلاقات العامة في مؤسسات الأعمال وحثها على العناية بالعلاقات العامة.
 - ✓ بروز النقابات العمالية خاصة بعد موجة التطور الصناعي، والتي أصبحت لها سلطة قوية في التأثير على العمل في المؤسسة من خلال توجيه حشود العمال لضمان حقوقهم في بيئة العمل.
- الفرع الثالث: أهمية العلاقات العامة:** بتطور نمط وطبيعة المجتمعات، تطورت أهمية العلاقات العامة في المؤسسات بكل قطاعاتها وأنواعها، حيث تتمثل هذه الأهمية في:¹
- ✓ تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة وإيجاد جمهور يؤيد ويساند المؤسسات بما يقوي الروابط بينها وبين الجماهير ويعزز التعاون بينهما بما يساعد على تماسك المجتمع.
 - ✓ توضح بحوث العلاقات العامة للمؤسسات الإتجاهات الحقيقية للجمهور ورغباته واحتياجاته، مما يساعدها على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع هذه الرغبات، ويحقق النفع للجمهور وللمؤسسة في نفس الوقت.
 - ✓ تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والمؤسسات وبين الجمهور، وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات المجتمعات الحديثة المعقدة وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المسطرة.
 - ✓ تحقق العلاقات العامة للجمهور الداخلي للمؤسسة خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع، ويكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، ويهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالمؤسسات، وبالتالي فإن ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم.
 - ✓ تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير بما يساعد المجتمع والمؤسسات على التغلب على العقبات.
 - ✓ تسمح العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير والوقوف على إتجاهاتها مما يسمح بتحويل الإتجاهات السلبية نحو المؤسسة إلى إتجاهات إيجابية.

¹ محمد بلحميتي، "واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة وهران 2، 2018/2019، ص ص 63، 64.

- ✓ يمكن للمؤسسة أن تغير عادات وأفكار وسلوكيات الجمهور وتحويلها في اتجاه التنمية، وتدعم عملية مقاومة التغيير التي يكون مبعثها عادة الخوف من التغيير.
- ✓ تمكن العلاقات العامة المؤسسة من الإعلام والتوعية بأهدافها بغية تحقيق فهم الجمهور لها، وبالتالي الإيمان بها وتعاونها في تحقيقها.

الفرع الرابع: أهداف العلاقات العامة: لا تعد العلاقات العامة وظيفة عشوائية، وإنما تأتي لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تكون في صالح المؤسسة، وتعمل على تحقيق نجاحها وتوسعها في السوق، من خلال بناء صورة ذهنية وسمعة جيدة لدى الجماهير. ويمكن إجمال الأهداف الرئيسية التي تعمل العلاقات العامة على تحقيقها في:¹

- ✓ توعية الجماهير بأهداف المؤسسة وأسلوب عملها ونوع نشاطها، وخططها للجماهير، كما تسهل التنسيق بين جهودات الأفراد، فتعرف كل شخص في المجموعة على الأهداف المراد الوصول إليها يسمح بتحقيق التعاون بينهم لتحقيقها.
- ✓ إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المؤسسة والجماهير، فيرتفع الروح المعنوية بين الجمهور الداخلي كالعاملين، لإحساسهم بالرضا والارتياح، فترتفع إنتاجيتهم، وشعورهم بالانتماء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، وتشجيع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية، وحل المشكلات الخاصة بالعاملين. وكذلك تعمل العلاقات العامة على توطيد علاقاتها بجمهورها الخارجي المتمثل في المستهلكين والموردين والموعين والبنوك، وأفراد المجتمع وغيرها، وذلك من خلال إقامة المستشفيات والمدارس والمساجد مثلا، كما يجدر بالمؤسسة الحفاظ على علاقاتها بمنافسيها في إطار المنافسة الشريفة بينها وعدم هدم جهود المؤسسات الأخرى.
- ✓ تسعى العلاقات العامة إلى القيام بالأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى ومساعدتها، فهي تقوم مثلا بمساعدة إدارة الموارد البشرية باجتذاب أفضل الموظفين والعمال، كما تشجع الاتصال بين المستويات العليا والدنيا في الإدارة، وتساعد إدارة التسويق في الترويج لمنتجات المؤسسة الحالية أو الجديدة.
- ✓ تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات ودية مع المساهمين، وهؤلاء ينحصر اهتمامهم في تأمين استثماراتهم والوقوف على أحدث تطورات الإنتاج والمشروعات التوسعية والأسواق الجديدة، مما يلزم المؤسسة بإعلامهم بجميع خططها وتوجهاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم واقتراحاتهم، وذلك عن طريق اجتماعات الجمعيات العمومية مثلا، أو استقصاءات أو مقابلات شخصية مع مسؤولي العلاقات العامة.
- ✓ تهتم العلاقات العامة بتلقي رغبات الموزعين وملاحظاتهم ومقترحاتهم الخاصة بمنتجات المؤسسة، فهم الأقرب للربط بين منتج المؤسسة والمستهلكين، فيعدون وسيطا وناقلا لرغبات وملاحظات المستهلكين وردود أفعالهم، مما يلزم الاهتمام بهم وبناء علاقات قوية معهم.

¹ حمزة الجبالي، "تنمية وإدارة العلاقات العامة"، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 87-90.

- ✓ إنشاء صلات طيبة بين المستهلكين والمؤسسة، لأن الترويج للمؤسسة يؤدي إلى الترويج لسلعها، وبتشجيع المستهلك وإقباله على منتجات المؤسسة، تستمر هذه الأخيرة بالبقاء في السوق، كما يجدر التعرف على رغباته، فهو يهد القوة الرئيسية في نجاح المؤسسة أو فشلها.
- ✓ تهدف العلاقات العامة إلى تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المواطنين، ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمؤسسة وحل مشاكلهم.

الفرع الخامس: مبادئ العلاقات العامة: تقوم العلاقات العامة في المؤسسة كوظيفة أو كإدارة على

مجموعة من الأسس والمبادئ، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:¹

- ✓ نشاط العلاقات العامة ينطلق من داخل المؤسسة ذاتها: بمعنى أن جميع العاملين بالمؤسسة لا يمكن أن يساهموا في تحسين علاقتهم بالجمهور الخارجي دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم والعمل على تماسك الجمهور الداخلي، وتدعيم روح الجماعة والتعاون داخل المؤسسة، وبالتالي بعث الثقة في الوسط الخارجي للمؤسسة.
- ✓ نشاط العلاقات العامة مستمر ودائم: إن بعث الثقة لدى الجماهير الداخلية والخارجية، لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل المستمر والمتواصل للعلاقات العامة، حفاظا على مواكبة التغيير على يطرأ على أذواق الجماهير.
- ✓ نشاط العلاقات العامة شامل: إن نشاطها لا بد أن يشمل كافة الميادين بدون استثناء، فهناك علاقات عامة تجارية، صحية، صناعية.. الخ، فاقتصرها على مجال التجارة لا يعني عدم وجودها في مجالات أخرى.
- ✓ أخلاقية العلاقات العامة: التمسك بالقيم الأخلاقية كالثقة، الأمانة، الاحترام المتبادل بين المؤسسات، والابتعاد عن التحيز والتفرقة والعنصرية، وعن وسائل الغش والتضليل.
- ✓ ديناميكية العلاقات العامة: حيث تقوم العلاقات العامة على الأخذ والعطاء والتلقي والاستجابة، أي أن نشاطاتها تتصف بالفاعلية والإيجابية في التأثير والتأثر، عن طريق استخدام أسس ووسائل الاتصال والإعلام من أجل تكوين رأي عام حول المؤسسة وتجاوز العقبات التي تعترضها.

الفرع السادس: وظائف العلاقات العامة: يختلف تحديد الوظائف التي تقع على عاتق العلاقات العامة

من باحث لآخر ومن مؤسسة لأخرى، وذلك حسب الأهداف التي ينتظر من العلاقات العامة تحقيقها، ومن الوظائف الشائعة في أغلب إدارات العلاقات العامة ما يلي:²

¹ لقصير رزيقة، "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص ص 58، 59.

² سامية جفال، سليمة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 132، 133.

- ✓ تقليم المشورة لإدارة المؤسسة فيما يخص السياسات والعلاقات بال جماهير ووسائل الإعلام، أي تقليم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها.
 - ✓ البحوث للتعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير.
 - ✓ إقامة علاقات جيدة ومستمر مع وسائل الاتصال والإعلام سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المؤسسة وترويجها لتغطية الحاجات الإعلامية لهذه الوسائل.
 - ✓ نشر الرسائل المخططة من خلال وسائل مختارة دون مقابل مالي لتعزيز مصالح المؤسسة.
 - ✓ ربط العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال المشاركة الفعالة مع المجتمع المحلي من أجل تعزيز البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، وبناء مكانتها وسمعتها في المجتمع لصالح المؤسسة والمجتمع ذاته.
 - ✓ إدارة القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع، والتي يجب أن تهتم بها المؤسسة بما لها من تأثير مباشر وغير مباشر عليها.
 - ✓ بناء جو من الثقة بين المؤسسة والمستثمرين والمجتمع المالي بصفة عامة، والذي يضم في نفس الوقت العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم، ومع المؤسسات المالية كالبنوك.
 - ✓ الإشراف على الاتصالات التسويقية والتي هي مزيج من الأنشطة الاتصالية المصممة لبيع سلعة أو خدمة وتشتمل على الإعلان والدعاية والنشر وغيرها.
- بينما فصلّ باحثون آخرون مجموع الوظائف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في المؤسسة، كتفصيل واقعي لما سبق فيما يلي:¹
- ✓ تعريف الجمهور بالمؤسسة وتفسير خدماتها وإنتاجها وأهدافها بواقعية ووضوح.
 - ✓ شرح سياسة المؤسسة إلى الجمهور قصد الحصول على تعاونهم.
 - ✓ تزويد الجمهور بالمعلومات اللازمة لتكوين رأي، وتزويد إدارات المؤسسة بتطورات الرأي العام.
 - ✓ حماية المؤسسة من الإشاعات والمعلومات الكاذبة التي قد تؤثر سلباً عليها.
 - ✓ تشجيع الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات السفلى والعكس.
 - ✓ تدعيم العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام.
 - ✓ تنظيم الاحتفالات الدينية والوطنية وتنظيم استقبال الوفود.
 - ✓ إقامة المعارض والمؤتمرات والإعداد للمشاركة فيها، وتنظيم استقبال الوفود، وتحسين صورة المؤسسة أمامها.
 - ✓ تدعيم العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام من جهة، وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى من جهة ثانية.
 - ✓ إعداد متطلبات عقد الاتفاقيات ومتابعة تنفيذها.

¹ بشير العلاق، "العلاقات العامة في الأزمات"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 18، 19.

إلا أن الإطار العام لوظائف العلاقات العامة في المؤسسة، مهما اختلفت وتنوعت مجالاتها، تصب كلها في النقاط التالية:¹

1. **البحث:** ويقصد بها استطلاعات الرأي العام لجماهير المؤسسة وقياسه للوقوف على الاتجاهات الحقيقية لهم، والتأكد من أنها في خدمة سياسة المؤسسة، كما تعمل العلاقات العامة من خلال وظيفة البحث على تحليل البرامج الإعلامية المختلفة وتقييم مدى كفايتها ونجاحها في الوصول إلى الجماهير، والتأثير فيهم.
2. **التخطيط:** وذلك برسم خطة دقيقة للعلاقات العامة تتماشى مع الخطة العامة للمؤسسة، والتي تقوم أساساً على دراسة اتجاهات الجمهور بما يساعد على التنبؤ بالطلبات والاحتياجات المختلفة، مما يجعل الخطط الموضوعية مستندة إلى أسس علمية ومعرفة شاملة بما يور وتوقع أفضل للنتائج.
3. **الاتصال:** يمثل الاتصال وسيلة تنفيذ الخطة، مما يتطلب ابتكار الإدارة لوسائل نقل الخطة للواقع، والاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات في اتجاهين، أي نقل الرسالة واستلام رد الفعل عليها، للتأكد من مدى فهم مستلم الرسالة لفحواها. ويتم الاتصال بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة، وبين المؤسسة وباقي المؤسسات في المجتمع، إضافة إلى الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي لإبراز الصورة الجيدة للمؤسسة، وموقعها وأهميتها في خدمة الجمهور.
4. **التنسيق:** تعد من العناصر المهمة في العلاقات العامة حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة وباقي الإدارات داخل المؤسسة، مع ضمان التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي والمراكز الإعلامية، وذلك من خلال تأمين الاتصال الإعلامي اللازم مع المؤسسات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة بصورة مستمرة.
5. **التقييم والتقويم:** يمثل المرحلة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة، فيأتي لتحديد مدى كفاءة الخطط والبرامج الموضوعية من قبل هذه الإدارة، من أجل التعرف على الأخطاء وسبب القصور في البرامج المختلفة لتجنبها مستقبلاً، وبالتالي هي عملية مستمرة تتزامن مع التحضير والتخطيط والتفسير.

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، "العلاقات العامة في التطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 42-45.

خلاصة الفصل الثاني:

تقوم المؤسسة بنشاطاتها من خلال جملة من الإجراءات والسياسات التي تندرج ضمن مجموعة من الوظائف التي يختلف عددها وطبيعتها حسب طبيعة منتجات وسوق المؤسسة، وكذا قطاع نشاطها. وتشرف على هذه الوظائف إدارات خاصة تتولى القيام بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على سير كل وظيفة، وممارستها التي تحقق أهدافها الخاصة، في ظل الإطار العام للمؤسسة وأهدافها المسطرة.

وقد تختلف التسمية أو الدور المنوط بكل إدارة منها، كما قد يتم تجميع عدد من الوظائف في إدارة واحدة، أو تكون منفصلة عن بعضها البعض، كل ذلك وفقا لحجم المؤسسة ومجال صناعتها، ودرجة الأهمية التي تكتسيها كل وظيفة في نطاق عمل المؤسسة، فالمؤسسات الإنتاجية تختلف عن المؤسسات الخدمية في نوع الوظائف التي تحتاجها كل منها لتقدم منتجاتها للسوق، كما أن المهام الموكلة لإدارة معينة في مؤسسة صغيرة لا تكون نفسها لنفس الإدارة في مؤسسة كبيرة.

لكن بصفة عامة، تعتمد المؤسسة على وظائف أساسية، وهي التي تكون لها علاقة مباشرة بعملية الإنتاج أو التحويل وعملية البيع، كالإنتاج والتسويق، ووظائف أخرى مساعدة تسمح بالربط والتنسيق بين مستويات المؤسسة المختلفة، وتزودها بالموارد المتنوعة من مواد أولية، موارد بشرية، معلومات وغيرها، مثل إدارة التمويل، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وكذا البحث والتطوير، في حين تربط إدارة العلاقات العامة بين المؤسسة وجمهورها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإدارات لا تعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض، وإنما تقوم المؤسسة بالتنسيق بينها حتى تتمكن من توحيد الجهود التي تضمن نجاح واستمرار المؤسسة.



الخاتمة

فرضت التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، واشتداد المنافسة، وتغير نمط وتوجه الاستهلاك وتوقعات الزبائن، في ظل ثورة تكنولوجية ومعلوماتية هائلة، على المؤسسة أن تغير من شكل وأساليب ممارساتها، فظهرت بذلك مؤسسات حديثة ذات طبيعة مختلفة عما كان سائدا سابقا، وهذا للتكيف مع المتغيرات البيئية، سواء كانت داخلية، أين برزت أمام المؤسسة مصادر جديدة لتحقيق النمو والتميز ومواجهة المنافسة كتزايد أهمية الموارد اللامادية كمفتاح نجاح للمؤسسة، مثل الموارد البشرية والموارد المعرفية والفكرية. أو متغيرات خارجية، وفرت للمؤسسة فرصا جديدة للتوسع والانتشار، لم تكن مقبولة أو ممكنة التطبيق سابقا.

كل ذلك يدفع بالمؤسسة إلى تكيف أساليب تسييرها وعملياتها الإدارية بما يضمن لها مرونة أكبر، بالإعتماد على الإبداع والابتكار في ممارسة وظائفها المتعددة والتي لا تقتصر فقط على عمليات الإنتاج أو التحويل، وإنما يجب أن تتجاوز ذلك إلى تحقيق الإبداع في عمليات البيع أو ربط العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة أو خارجها، دون إهمال إتباع التجديد في أو تسيير كافة مواردها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم سالم محمد غراب، محمود محمد عبد السلام البيومي، "المشتريات كأداة لتمويل المخازن وحسابات المخازن كأداة للرقابة على المستلزمات السلعية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
2. إبراهيم عجوة، "مقدمة في العلاقات العامة"، مركز جامعة القاهرة، مصر، 1999.
3. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، "مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط 06، 2009.
4. أحمد جابر حسنين، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية- دليل المدير المحترف"، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2014.
5. أحمد راشد الغدير، "إدارة الشراء والتخزين"، دار زهران للنشر، الأردن، 1997.
6. أحمد فهمي جلال، "مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2016.
7. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "إدارة الإنتاج"، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
8. إسلام أحمد عثمان، "فن العلاقات العامة"، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015. اسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات، "مفاهيم ونظم اقتصادية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
9. إسماعيل عرياجي، "اقتصاد المؤسسة-أهمية التنظيم، ديناميكية التنظيم"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
10. الياس بن ساسي، "الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة-الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
11. أنس عبد الباسط عباس، "الإدارة الاستراتيجية-رؤية معاصرة"، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية، 2018.
12. أنيس أحمد عبد الله، "إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
13. إيثار عبد الهادي آل فيحان، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2011.
14. باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة العربية الثانية، 2006.
15. بشير بودية، طارق قندوز، "أصول ومضامين تسويق الخدمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
16. بشير العلاق، "الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
17. بشير العلاق، "أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي-مدخل متكامل"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. بشير عباس العلاق، "التسويق الحديث-مبادئه، إدارته وبحوثه"، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا.
19. بشير العلاق، "العلاقات العامة في الأزمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. بيان هاني حرب، "مبادئ التسويق"، مؤسسة الوراق، الأردن، 1999.
21. بيار أميريان وآخرون، ترجمة: إياد زوكار، "التسويق وإدارة الأعمال التجارية"، دار الرضا للنشر، مصر، 1999.
22. تريفير يونغ، ترجمة: سامي تيسير سلمان، "كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع"، بين الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
23. تشارلز هيل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، "الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل"، الجزء 01، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
24. ثامر البكري، "التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
25. ثامر البكري، أحمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2013.

26. جاري ديسلر، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ط 08، 2003.
27. جاري ديسلر، ترجمة: سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ط 11، 2015.
28. جميل أحمد خضر، "العلاقات العامة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
29. جميل الجالودي وآخرون، "مدخل حديث للشراء والتخزين"، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
30. حسين محمود جريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات العمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 03، 2006.
31. حمدي شاكر محمود، "مهارات التدريب"، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
32. حمزة الجبالي، "تنمية وإدارة العلاقات العامة"، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
33. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
34. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
35. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 03، 2007.
36. دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2009.
37. رابع خوي، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
38. رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري، الأردن، 2014.
39. رؤوف شبايك، "التسويق للجميع"، مارس 2009.
40. ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، "تسويق المعلومات وخدمات المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2015.
41. روبن لاندنا، ترجمة: صافية مختار، "الإعلانات والتصميم-ابتكار الأفكار الإبداعية في وسائل الإعلام"، مؤسسة هنداوي، المملكة المتحدة، 2019.
42. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2009.
43. زكي هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، دار ذات السلاسل للنشر، الكويت، ط 02، 2009.
44. سادلر فيليب، ترجمة: علا أحمد صلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
45. ساندر اكان، ترجمة: مدحت محمد أبو النصر، "المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة"، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2014.
46. سعود بن محمد النمر وآخرون، "الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، ط 07، 2010.
47. سعيد محمد المصري، "الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
48. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، "إدارة المواد-الشراء والتخزين"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
49. سوار الذهب أحمد عيسى، زكي مكي إسماعيل، "إدارة الإنتاج والعمليات"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2009.
50. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 08، 2008.
51. طارق العكيلي، "الاقتصاد الجزئي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000.
52. طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
53. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
54. عابد فضلية، رسلان حضور، "التحليل الاقتصادي الجزئي"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008.
55. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية"، ب.د.ن، مصر، 2003.
56. عامر عمورة، "الوجيز في شرح القانون التجاري-الأعمال التجارية، التاجر، الشركات التجارية"، دار المعرفة، الجزائر، 2000.

57. عبد الخالق أحمد باعلوي، "مبادئ التسويق"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2010.
58. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 03، 2006.
59. عبد الرزاق محمد الدليمي، "العلاقات العامة في التطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
60. عبد الستار محمد العلي، "التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
61. عبد السلام أبو قحف، "التسويق-وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
62. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
63. عبد السلام محمود أبو قحف، "مقدمة في الأعمال"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
64. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
65. عبد القادر محمد أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، "الإدارة المالية"، مطابع السروات، الرياض، ط 05، 2017.
66. عبد القادر محمد عبد القادر، "إدارة التسويق-عالم من الإبداع"، المكتبة العصرية، مصر، ط 02، 2011.
67. عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريفي، "الإدارة"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2012.
68. عبد الله عبد الله السنفي، "الإدارة المالية"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط 02، 2013.
69. علي الزعبي، زكريا عزام، "إدارة الأعمال اللوجستية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
70. علي عبد الهادي مسلم، أمين علي عمر، "قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال-مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
71. علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية-مدخل منهجي تطبيقي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
72. علي فلاح الزعبي، "إدارة التوزيع-مدخل تطبيقي متكامل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 02، 2015.
73. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، "الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال"، دار اليازوري، الأردن، 2015.
74. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 04، 2006.
75. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.
76. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
77. عمرو علاء الدين زيدان، "مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
78. عيسى محمود الحسن، "الترويج التجاري للسلع والخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
79. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
80. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005.
81. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008.
82. فيصل الشواورة، "مبادئ الإدارة من الألف إلى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
83. فيصل محمود الشواورة، "مبادئ الإدارة المالية-إطار نظري ومحتوى علمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
84. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، "أساسيات التسويق"، الكتاب الأول، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
85. مايكل أبادجمان، ترجمة: محمد إبراهيم منصور، "الاقتصاد الكلي-النظرية والسياسة"، دار المريخ، الرياض، 1999.
86. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
87. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
88. مجدي محمد عبد الله، "التسويق الالكتروني الفعال"، ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014.
89. مجموعة مؤلفين، "أساسيات التمويل"، سلسلة مراجع التمويل والاستثمار، جامعة القاهرة، 2019.

90. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبر الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
91. محمد الباشا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
92. محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
93. محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
94. محمد الصيرفي، "العملية الإدارية"، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2007.
95. محمد عبد الله عبر الرحيم، "التسويق المعاصر"، ب.د.ن، مصر، 2007.
96. محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد الموارد البشرية (RH) بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
97. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، "إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل نظمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
98. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
99. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 02، 2004.
100. محمود الصميدعي، "استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
101. محمود عبد الفتاح رضوان، "التميز في فن البيع والتسويق ووسائل تحقيقه"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
102. محي الدين الأزهرى، "بحوث التسويق علم وفن"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
103. مريزق عدمان، "تسيير الإنتاج والعمليات-مدخل نظري وتطبيقي"، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
104. مزهر شعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
105. مصطفى محمد السعدني، "مبادئ الاقتصاد الجزئي"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط 03، 2013.
106. مصطفى يوسف كافي، "فلسفة التسويق الأخضر"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
107. منصور محمد إسماعيل العريقي، "الإدارة الاستراتيجية"، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط 02، 2011.
108. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، رامي فلاح الطويل، "التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة-توجه حديث متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
109. مولود حواس، رابح أوكيل، "التسويق وتحديات تسيير قنوات التوزيع"، دار الخلدونية، الجزائر، 2018.
110. كاترين فيو، ترجمة: وردية واشد، "التسويق"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
111. نادية العارف، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 03، 2005.
112. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 02، 1998.
113. نظيمة عبد العظيم خالد، محمد كامل الكردي، محمد عبد الله عبد الرحيم، "إدارة المشتريات والمخازن"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
114. هالة محمد لبيب عنبة وآخرون، "التسويق-المبادئ والتطورات الحديثة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
115. هشام البحري، "الاتصالات التسويقية المتكاملة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
116. هشام الزغبى وآخرون، "إدارة المواد-مدخل حديث للشراء والتخزين"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
117. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

المجالات العلمية:

118. إلياس بن ساسي، "محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.
119. جهان سلمان علاوي، "أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 53، 2017.

120. الحسن شريف محمد، "واقع أداء إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية السودانية-دراسة مسحية على قطاع الصناعات الغذائية ولاية الخرطوم"، مجلة أماراباك، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 05، العدد 14، 2014.
121. حسبية ياسف، "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، جوان 2013.
122. الداوي الشيخ، "تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاتل في الفكر الاقتصادي والتسيير"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، جامعة الجزائر1، المجلد 15، العدد 01، جوان 2005.
123. سامية حفال، سليمة بوزيد، "العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العددين 02 و03، جانفي-جوان 2008.
124. الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007.
125. عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 04، ديسمبر 2013.
126. محمد سيد أبو السعود، "الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 95، 2010.
127. محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 09، 2011.
128. هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، "دورة حياة المؤسسة الاقتصادية واثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC"، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحلفة، المجلد 05، العدد 08، مارس 2014.
129. وسيلة سعود، كمال قاسمي، "مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الزراعية في الاقتصاد الجزائري"، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 54، ماي 2017.

أطروحات الدكتوراه:

130. بن طيب هديات، "دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2016/2015.
131. سامية حول، "التسويق والمزايا التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008/2007.
132. فريد كورتال، "دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره-دراسة ميدانية مقارنة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004.
133. محمد بلحميتي، "واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الإدارات العمومية بولاية مستغانم"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة وهران 2، 2019/2018.
134. محمد كربوش، "استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014/2013.
135. نور الدين شنوبي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

رسائل الماجستير:

136. جمال زدون، "الأمتلية الاقتصادية في تسيير المخزون- مع دراسة حالة الشركة الوطنية للزليج الخزفي بالرمشي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010/2009.
137. حورية شعيب، "تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2014/2013.
138. رابع أوكيل، "إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية-دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات ببيسي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، 2007/2006.
139. صباح الشاوي، "أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010/2009.
140. عادل لعجالي، "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.
141. لقصير رزقي، "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

142. إلياس بن ساسي، "النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة-حالة المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة-الجزائر"، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08 و09 مارس 2005.
143. سامية عزيز، جميلة بن زاف، "واقع تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة"، كتاب أعمال المؤتمر الدولي حول التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، 07 و08 ديسمبر 2015، جامعة باتنة1.
144. عباس فرحات وآخرون، "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الوادي، 05 و06 ماي 2013.
145. عبد القادر حداوي مصطفى، سعيد منصور فؤاد، "الموارد المعرفية للمؤسسة كمدخل في تنافسيتها في ظل الاقتصاد الرقمي"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27 و28 نوفمبر 2007.
146. محمود قرزني، مريم بجياوي، "دور التدريب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسة"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 25 و26 جانفي 2017.
147. نوي نبيلة، "دور الإدارة المالية في ترشيد قرارات الاستثمار في المؤسسات الصيرة والمتوسطة - دراسة حالة شركة شيك الجزائر برج بوغريج"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول الإدارة المالية رفع أساسي لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 25 و26 نوفمبر 2014.

المطبوعات الجامعية:

148. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، "مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019/2018.
149. سماح صولح، "مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2015/2014.
150. صالح حميدات، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة جيجل، 2018/2017.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

1- باللغة الفرنسية:

1. Alain Courtois, Maurice Pillet, Chantal Martin-Bonnefous, « **Gestion de production** », éditions d'Organisation, Paris, 4^{ème} éd, 2003.
2. Albéric Hounounou, « **100 fiches pour comprendre le management** », Bréal édition, France, 3^{ème} éd, 2011.
3. Bernard Pras, « **Qu'est ce que le marketing ?** », Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 2^{ème} éd, 1997
4. Caroline Selmer, « **Toute la fonction Finance** », DUNOD, Paris, 2006.
5. Claude Demeure, « **Marketing** », DUNOD, Paris, 6^{ème} éd, 2008.
6. Denis Lindon, « **Marketing** », DUNOD, Paris, 2000.
7. Elie Salin, « **Gestion des stocks-les points clés** », édition d'Organisations, Paris, 1990.
8. François Colbert & autres, « **Gestion du marketing** », Gaetan morin éditeur, Canada, 3^{ème} éd, 2002.
9. Jaque Benichou, « **Systèmes d'approvisionnement et gestion des stocks** », édition d'Organisations, Paris, 1990.
10. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « **Marketing stratégique et opérationnel**», DUNOD, Paris, 7^{ème} éd, 2008.
11. Jean-Marie Peretti, « **Gestion des ressources humaines** », Vuibert édition, Paris, 21^{ème} éd, 2016
12. Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Françoise BERTRAND, « **Management-manuel et applications** », DUNOD, Paris, 5^{ème} éd, 2016.
13. Jean-Pierre Detrie, « **Strategor-Politique générale de l'entreprise** », DUNOD, Paris, 4^{ème} éd, 2005.
14. Lasary, « **Tout sur le management** », El Dar el Othmania, Alger, 2007.
15. Lasary, « **Economie de l'entreprise** », El Dar el Othmania, Alger, 2007.
16. Laurence Lehmann Ortega & autres, « **Strategor-Toute la stratégie d'entreprise** », DUNOD, Paris, 6^{ème} éd, 2013.
17. Manuel CARTIER, Hélène DELACOUR, Olivier JOFFRE, « **Maxi fiches de Stratégie** », DUNOD, Paris, 2010.
18. Michel COSTER, « **Entrepreneuriat** », Pearson Education, Paris, 2009.
19. Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, « **L'essentiel sur le Management** », Berti éditions, Alger, 5^{ème} éd , 2011.
20. Michel.R, « **Entrepôts et Magasins** », édition d'Organisation, France, 3^{ème} éd, 2003.
21. Nacer GASMI, « **Déterminants de la croissance externe horizontale** », thèse de doctorat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Bourgogne, 1998.
22. Nancy Baranes, « **Management des entreprises** », Nathan, Paris, 2009.
23. Nathalie Claret & autres, « **Management-manuel et application** », Nathan, Paris, 3^{ème} éd, 2017.
24. Nathalie Van Laethem, « **Toute la fonction Marketing** », DUNOD, Paris, 2005.

25. Olivier Bruel, « **Politique d'achat et gestion des approvisionnements** », Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2005.
26. Olivier WITMEUR, « **L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises** », thèse de doctorat, Solvay Brussels School of Economics and Management, Université libre de Bruxelles, 2008.
27. Pascal Moulette, Olivier Roques, « **Gestion des ressources humaines** », DUNOD, Paris, 2^{ème} éd, 2014.
28. Philip Kotler & Kevin Keller, édition française par: Delphine Manceau, « **Marketing Management** », Pearson édition, France, 15^{ème} éd, 2015.
29. Philip Kotler & Bernard Dubois, édition française par: Delphine Manceau, « **Marketing Management** », PEARSON Education, France, 11^{ème} éd, 2003.
30. Rodolphe DURAND, « **Guide du management stratégique : 99 concepts clés** », DUNOD, Paris, 2003.
31. Sabine Patricia MOUNGOU, « **La croissance de l'entreprise-le cas des industries agroalimentaires de l'économie Camerounaise** », thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale droit et sciences sociales, institut d'administration des entreprises, université de Nantes, 2005
32. Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, « **Management des entreprises en 24 fiches** », DUNOD, 2008, Paris.

-2- باللغة الإنجليزية:

1. American Marketing Association, « **Committee on Definition: Marketing Definition, A Glossary of Marketing Term** », Chicago, USA, 1960.
2. Barbara Sollner, « **Internal versus external growth of a company-Internes versus externs wachstum einer unternehmung** », Magister of social and economic sciences, University of Vienna (Universität Wien), Austria, 2009.
3. Edwin Flippo, « **Principals of personnel management** », Moraw Hill Companyinc, USA, 4th ed, 1976
4. Godfred Owusu-Bempah & others, « **The importance of pricing as an influential marketing mix tool: a factor and principal component analysis** », International journal of sales & marketing management research and development, Vol 03, Issue 01, Mar 2013.
5. Gholam Ali AHMADY, Maryam MEHRPOUR, Aghdas NIKOORAVESH, « **Organizational Structure** », 3rd international conference on "New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership", Dubai, 02 May 2016, ELSEVIER publication.
6. Henk Zijm & Others, « **Operations, Logistics and Supply Chain Management** », Springer International Publishing, USA, 2019.
7. Indian Institute of Materials Management, « **Business Environment** », e-book, 2019.
8. Khalid Sudian Al Badi, « **The dimensions of Marketing Mix** », Management and Organizational Studies, Sciedu Press, Vol 02, N°01, 2015.
9. Lorenzo G.Bellu, « **Development and development paradigms** », A (Reasoned) Review of prevailing visions, 2011.
10. Margarita Isoraité, « **Marketing MIX theoretical aspects** », International journal of research-GRANTHAALAYAH, Vol 04, Issue 06, June 2016
11. Mohamed Abdulwahab Ahmed, « **The importance of the organizational structuring and departmentalization in workplace** », The Journal of Middle East and North Africa Sciences, Vol 03, N 03, 2017.
12. N.M. Glazunov, « **Foundations of scientific research** », national aviation university, Ukrainian, 2012.
13. Philip Kotler, Kevin Keller, « **Marketing Management** », Prentice Hall edition, USA, 14^{een} ed, 2011.
14. Quangyen TRAN, Yezhuang TIAN, « **Organizational Structure: influencing factors and impact on a firm** », American Journal of Industrial and Business Management, Vol 03, Issue 02, 2013.

15. Sardak S.E, Movechanenko I.V, « **Business environment of enterprise** », a paper presented in “1st international scientific and practical conference: Imperatives of development of civil society in promoting national competitiveness”, Batumi, Georgia, December 13-14, 2018.
16. Subodh P.KULKARNI, « **Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders** », Journal of Business Ethics, Springer publications, Vol 27, N°03, October 2000.
17. V.Basil Hans, « **Business environment-conceptual framework and policies** », international educational scientific research journal, Vol 04, issue 03, March 2018.
18. Vittorio Chiesa, « **R & D strategy and organisation** », imperial collage press, London, 2001.
19. W.Staton, « **Fundamentals of Marketing** », Mc Graw Hill, New Jersey, USA, 12th ed, 1991.